



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

BRUNSSIRAVINTOLAN LIIKETOIMIN- TAMALLIN SUUNNITTELU PALVELUMUOTOILUN KEINAIN

Veera Rantanen

Opinnäytetyö
Marraskuu 2017
Palveluliiketoiminta



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Palveluliiketoiminta

RANTANEN VEERA:

Brunssiravintolan liiketoimintamallin suunnittelu palvelumuotoilun keinoin

Opinnäytetyö 70 sivua, joista liitteitä 2 sivua
Marraskuu 2017

Tämä opinnäytetyö sai inspiraationsa Kalifornian harjoitteluvaihdossa ravintolassa Old Vine Cafe, jonka omistaa keittiömestari Mark McDonald. Old Vine Cafe on amerikkalainen brunssiravintola, joka on arvosteltu koko Kalifornian parhaaksi aamiaisiravintolaksi. McDonald on vieraillut useasti Suomessa ja hän kertoo arvostavansa sen raaka-aineita. Tästä yhdistelmästä syntyi ajatus yhteistyöstä, jossa suunniteltaisiin Tampereelle amerikkalainen brunssiravintola Ravintola X, joka perustuu suomalaiseen raaka-ainekäyttöön. Varsinaista yritystä ei kuitenkaan vielä perustettu, vaan opinnäytetyössä keskityttiin kartoittamaan ravintolan asiakasymmärrystä, kysyntää sekä toiveita visuaalisesta ilmeestä ja ilmapiiristä. Brunssiravintolan liiketoimintamallin suunnittelu haluttiin suorittaa palvelumuotoilun keinoin, sillä sen merkitys kasvavana osaamisalana on huomattava. Tällä menetelmällä pystyttiin tutustumaan yksityiskohtaisesti palvelumuotoilun perusajatuksen niin teoriassa kuin käytännössä. Suunnittelu toteutettiin Tuulaniemen (2013) määrittämien palvelumuotoiluprosessin vaiheiden mukaisesti.

Ravintola X:n asiakasymmärrys kerättiin kvantitatiivisella kyselytutkimuksella, jonka tuloksien mukaisesti rakennettiin yhtenäinen käsitys asiakkaiden tarpeista. Asiakkaat toivoivat ravintolalta maukasta ja laadukasta ruokaa monipuolisesta valikoimasta sopivaan hintaan, joka tarjotaan viihtyisässä ja tunnelmallisessa ravintolassa hyvällä sijainnilla. Ravintola X:n fyysistä ilmettä, tunnelmaa ja ilmapiiriä ideointiin kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä ideointipajalla, jossa ideointiryhmänä toimi Ravintola X:n kohderyhmästä kerätyt asiakkaat. Ideoinnin lähtökohtana oli työskennellä visuaalisesti, jolloin kehitystyö saisi viimein fyysisen muodon, ja palvelun tekeminen muuttuisi konkreettisemmaksi. Ideointipajan tuloksina nousivat ensisijaisesti esiin toiveet ravintolan tarpeesta toimia asiakaslähtöisesti, trendikkäästi ja kilpailijoista erottuvasti, sekä välittää asiakkaille ajatusta aidosta lämpimästä välittämisestä, houkuttelevuudesta ja oman tilan antamisesta. Fyysisesti ravintola saa olla rento ja rustiikkinen, jota vahvistaa aistein havaittavat ominaisuudet. Työn keskiössä pyrittiin koko prosessin ajan pitämään asiakas ja sen tarpeet, kuten palvelumuotoilun perusajatus edellyttää.

Työn yhteenvedona voidaan todeta, että Ravintola X:n kaltaiselle ravintolalle löytyisi kysyntää, ja sen konseptin kaltainen ravintola kiinnostaa asiakkaita. Jotta tämän opinnäytetyön tutkimukselliset osuudet eivät menettäisi arvoaan, olisi Ravintola X:n muuttaminen oikeaksi yritykseksi tapahduttava nopeasti. Ravintola X on liiketoimintamalli, idea ja brändi, jota Tampereen erittäin laajasta ravintola kattauksesta ei vielä löydy. Oikeita keinoja käyttäen Ravintola X:stä on mahdollista rakentaa Tampereen menestynein ravintola.

Asiasanat: palvelumuotoilu, palvelumuotoiluprosessi, asiakasymmärrys, liiketoimintamalli, brunssiravintola

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Hospitality Management

RANTANEN VEERA:

Planning a Business Model for a Brunch Restaurant by Methods of Service Design

Bachelor's thesis 70 pages, appendices 2 pages
November 2017

This thesis got its inspiration from internship training in California 2016. Brunch restaurant Old Vine Café is run by Chef Mark McDonald, who has explored Finnish culinary. This combination brought about the idea of a restaurant which unifies American brunch with Finnish ingredients. Instead of creating a business model, the purpose of this thesis was to collect information on the customer understanding, demand in Tampere area and wishes for the visual image for this Restaurant X. The planning was carried out by the ways of service design. Service design is a fast growing industry which is why the conducted of this study was also to gather information about it. The service design process was realized by retelling the work of Tuulaniemi (2013).

The customer understanding was collected by quantitative survey. The results of the survey created a complete conception of customers' personal needs for the Restaurant X. These results suggest that customers want tasteful quality food at reasonable price. The restaurant needs to be well located and the atmosphere must signal coziness. The physical look of Restaurant X was brainstormed by qualitative study. According to the study, Restaurant X needs to be tempting and familiar. The whole service design process was implemented customer-orientedly to maintain the starting idea of service design.

The findings indicate that there would definitely be call for a restaurant as Restaurant X in the area of Tampere. To retain the value of studies from this thesis, the change from business idea to actual business model should happen as soon as possible. The very different concept from the competitors interests customers and with the right methods and people around, Restaurant X could become the most successful restaurant in Tampere.

Key words: service design, customer understanding, business planning, brunch

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	BRUNSSI.....	8
3	LIIKETOIMINTAMALLIN SUUNNITTELUN KÄSITTEITÄ	9
3.1	Palvelun keskittäminen asiakaslähtöisyyteen	9
3.2	Asiakasymmärrys osana yrityksen arvonmuodostumista	10
3.3	Visualisointi	12
3.4	Brändääminen	12
3.5	Tuotteistaminen	13
3.6	Benchmarking	13
3.7	Kilpailija-analyysi.....	14
3.8	Business Model Canvas	14
3.9	Kuuluanalyysi	15
3.10	Asiakkaan palvelupolku.....	16
3.11	SWOT-analyysi	17
4	PALVELUMUOTOILU	18
4.1	Palvelumuotoiluprosessin määrittelyvaihe	22
4.2	Palvelumuotoiluprosessin tutkimusvaihe	23
4.3	Palvelumuotoiluprosessin suunnitteluvaihe.....	24
4.4	Palvelumuotoiluprosessin palvelutuotantovaihe.....	25
4.5	Palvelumuotoiluprosessin arviointivaihe	25
5	TUTKIMUSMENETELMÄT.....	27
5.1	Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä.....	27
5.2	Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä.....	28
6	BRUNSSIRAVINTOLAN LIIKETOIMINTAMALLIN SUUNNITTELU PALVELUMUOTOILUPROSISSIMALLIN MUKAISESTI.....	30
6.1	Aloittaminen	30
6.2	Esitutkimus	31
6.3	Asiakasymmärrys.....	34
6.3.1	Kyselytutkimuksen suunnittelu ja toteutus	35
6.3.2	Kyselytutkimuksen tulokset	36
6.3.3	Kyselytutkimuksen tulosten analysointi	40
6.4	Ideointi ja konseptointi	42
6.4.1	Ideointipajan suunnittelu ja toteutus	43
6.4.2	Ideointipajan tulokset	44
6.4.3	Ideointipajan tulosten analysointi	46
6.5	Strateginen suunnittelu	48

6.6	Prototypointi	51
6.7	Pilotointi.....	53
6.8	Lanseeraus	57
6.9	Jatkuva kehittäminen	59
7	POHDINTA.....	64
	LÄHTEET.....	66
	LIITTEET	69
	Liite 1. Kyselytutkimuslomake	69

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön sai alkunsa ideatasolla olevasta liiketoimintamallista sekä suuresta halusta tutustua vähän tunnettuun palvelumuotoilun käsitteeseen teoriassa, mutta myös soveltaa sitä käytäntöön työelämälähtöisesti. Liiketoimintamallin kehittäminen toteutetaan palvelumuotoilun keinoin, jolloin voidaan syventyä pinnalla olevaan palvelumuotoilun osaamisalaan ja sen sisällä olevaan palvelumuotoiluprosessiin. Näin ollen opinnäytetyön tarkoitus on lisätä ymmärrystä palvelumuotoilusta, ja tämän ymmärryksen kautta helpottaa palvelumuotoilun käyttöönottoa tulevaisuudessa sekä suunnitella liiketoimintamallia, joka voitaisiin tulevaisuudessa toteuttaa.

Opinnäytetyön tarkoitus on toimia konkreettisena työkaluna ja oppimateriaalina kenelle tahansa palvelumuotoilua vierastavalle palvelunkehittäjälle. Opinnäytetyö pyrkii tunnistamaan palvelumuotoiluprosessin kriittiset vaiheet, löytämään avaimet onnistuneeseen kehittämistyöhön ja testaamaan käytännössä, miten hyvin palvelumuotoiluprosessi soveltuu uuden palvelumallin suunnitteluun vanhan palvelumallin kehittämisen sijaan. Lisäksi opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, onko Tampereen alueella kysyntää uudelle brunssiravintolakonseptille ja minkälainen ravintolan tulisi olla, jotta se vastaisi asiakkaiden toiveita. Palvelumuotoilun keinojen havainnollistaminen käytännössä toteutetaan uudenlaisen brunssiravintolan liiketoimintamallin suunnittelun avulla. Alkuperäinen idea brunssiravintolakonseptista asetetaan kehitettävän työn asemaan, ja asiakasymmärryksen kautta tätä kyseistä ideaa työestetään juuri asiakkaalle räätälöidyksi. Työssä pyritään kartoittamaan palvelumuotoiluprosessissa kehitettävän brunssiravintolan liiketoimintamallin kysyntää Tampereen alueella kilpailija-analyysin avulla. Brunssiravintolalle ei ole tarkoitus rakentaa tarkkaa liiketoimintasuunnitelmaa, sillä yritystä ei konkreettisesti olla vielä perustamassa.

Kehitettävä liiketoimintamalli on saanut alkunsa ja inspiraationsa yhteistyöstä ravintoilotsija Mark McDonaldin kanssa. McDonald omistaa menestyneen ravintolan Old Vine Cafe, joka sijaitsee Yhdysvalloissa Kaliforniassa, Costa Mesan kaupungissa. Työskenteleminen McDonaldin ravintolassa kesäajat 2016 ja 2017 käynnisti projektin ajatuksesta, jossa Old Vine Cafen kaltainen amerikkalainen brunssiravintola voisi toimia myös Tampereen alueella. Mark McDonald on vierailut useamman kerran Suomessa, ja on perehtynyt sen ruokakulttuuriin ja raaka-aineisiin. Tästä syntyi idea ruoan fuusioimisesta, eli amerikkalaisen ruoanvalmistustavan yhdistämisestä suomalaisiin raaka-aineisiin. Mikäli

kyseinen liiketoimintamalli otetaan tulevaisuudessa oikeasti käytäntöön, Mark McDonald on osoittanut kiinnostuksensa toimia yrityksen mentorina ja yhteistyökumppanina. McDonald on merkittävä tekijä liiketoimintamallin ideoinnissa, mutta hän jättäytyi virallisesta opinnäytetyön toimeksiantajan roolista kielellisten syiden vuoksi.

Brunssiravintolan liiketoimintamallin asiakasymmärryksen rakentamisen pohjana toimii määrällinen kyselytutkimus, jonka tarkoituksena on hahmottaa kyseisen brunssiravintolan todellisesta tarvetta sekä kilpailutilannetta Tampereen alueella. Opinnäytetyössä hyödynnetään myös laadullista tutkimustapaa ideointipajaa brunssiravintolan liiketoimintamallin fyysisen ideoinnin ja suunnittelun välineenä, kuten palvelumuotoilu velvoittaa. Tämän toimintatutkimuksen avulla kehittämisprosessiin saadaan konkreettisesti mukaan asiakas, joka kulkee opinnäytetyön keskiössä koko prosessin ajan.

Opinnäytetyössä käsiteltävä palvelumuotoiluprosessi pyrittiin pitämään mahdollisimman todenmukaisena, jotta sen tuomat tuotokset ja tuloksetkin olisivat luotettavia. Palvelumuotoiluprosessin kulkua jouduttiin kuitenkin hieman muuttamaan opinnäytetyön tavoitteiden täyttämiseksi. Palvelumuotoiluprosessin vaiheet prototypointi, pilotointi ja lanseeraus jouduttiin toteuttamaan hypoteettisesti, sillä ravintolan kehittämistä ei resurssien vuoksi voitu viedä vielä täysin käytäntöön. Vaikka palvelumuotoiluprosessi yleensä perustuu ainoastaan laadulliseen tutkimustapaan, päätettiin tässä prosessissa tukeutua myös määrälliseen tutkimustapaan mahdollisimman kattavan otannan saavuttamiseksi. Määrällisessä tutkimuksessa vastaajia veloitettiin vastaamaan myös omin sanoin toiveistaan uudesta brunssiravintolakonseptista, jonka kautta määrällinen tutkimus toi myös laadullista tutkimusnäkökulmaa. Tämän otannan kautta saatiin rakennettua laaja ja monialainen asiakasymmärrys, joka on toimivan palvelumuotoiluprosessin lähtökohta.

Opinnäytetyön rakenne muodostuu teoriasta ja käytännöntoteutusvaiheesta. Jotta lukijan ymmärrys helpottuisi, on aluksi avattu opinnäytetyön liiketoimintamallin kannalta tärkeitä käsitteitä, jotka toistuvat prosessin käytännön osuudessa. Teoriassa tutustutaan yleisesti palvelumuotoiluun ja palvelumuotoiluprosessiin, jotta hahmottaminen loppuosuudessa käytännössä toteutettavasta palvelumuotoiluprosessista ja liiketoimintamallin kehittämisestä helpottuisi. Käytännön osuus palvelumuotoiluprosessista kulkee hyvin vahvasti Tuulaniemen Palvelumuotoilu (2013) -teosta mukaillen, jotta opinnäytetyön ymmärrettävyys ja johdonmukaisuus säilyisivät.

2 BRUNSSI

Brunssi on yhdistelmä aamupäivällä syötävästä aamiaisesta ja iltapäivällä syötävästä lounaasta. Sen nimitys *brunch* tulee englanninkielisten sanojen yhdistelmästä *breakfast* ja *lunch*. Brunssi nautitaan normaalisti myöhemmin kuin aamiainen, mutta kuitenkin aiemmin kuin lounas. Brunssi on lähtöisin Isosta-Britanniasta, Oxfordista, jossa se kehitettiin jo 1800-luvulla. Moni tuntee sen parhaiten amerikkalaisena pyhäaamiaisena, jossa sitä kuitenkin alettiin nauttimaan vasta 1900-luvun alussa. Brunssilla ruoat katetaan yleensä noutopöytään, josta jokainen voi valita mieleistään syötävää. Brunssia voidaan tarjota myös *A la carte*-annoksina, jolloin jokainen ruokailija saa valita listalta hänelle sopivat annokset valmiiksi lautasille aseteltuina ja pöytiin tuotuina. Brunssin luonteeseen kuuluu vapaamuotoisuus ja mutkattomuus, joten ruokapöydän ympärillä liikkuminen, vapaa seurustelu ja paikkojen vaihtaminen on tavallista. Suomessa brunssikulttuuri rajoittuu lähinnä sunnuntai- ja vappubrunssiin. (Immonen & Liimatainen & Palojoki 2004, 55–57.)

Brunssin tarjottavien tulee lähtökohtaisesti olla hyvin runsaita ja ruokaisia vaihtoehtoja, sillä se korvaa kaksi eri ateriaa. Yleisimpiä brunssilla tarjottavia ruokalajeja ovat erilaiset suolaiset piirakat, skonssit, pannukakut, ruokaiset salaatit, makkarat ja munakkaat. Brunssin luonteeseen kuuluu olennaisesti myös makeat ruokavaihtoehdot. Yleisimpiä makeita vaihtoehtoja ovat muun muassa makeat piirakat, kakut, french toastit ja crepesit. Tärkeintä on, että brunssin valikoimasta löytyy jokaiselle jotakin, ja valikoima on laaja. Brunssin ruokavalikoiman lisäksi tasapainoa tuo erilaiset brunssidrinkit. Kuohuviini ja samppanja, bloody mary, mimosa ja bellini ovat klassisimpia brunssipöydän juomia, jotka yhtenäistävät ruokailukokemuksen. Lisäksi laadukkaat erikoiskahvi- ja teevalikoidat, tuorepuristetut mehut ja raikkaat smoothiet pyöristävät brunssin kokonaisuutta. (Törmä 2011.)

Hyvän ruoan ja juoman lisäksi brunssin ydin koostuu sen luomasta tunnelmasta. Brunssin tulee välittää ympärilleen merkkejä kiireettömyydestä, rennosta tunnelmasta ja yhdessä olemisesta. Näiden tekijöiden täytyessä ruoan, juomien tai kattauksien ei tarvitse olla ylitsepääsemättömän monimutkaisia, vaan huomio voidaan keskittää arjesta irtautumiseen ja seuraan. (Törmä 2011.) Kuluttajatutkimuksen (Leppänen 2016) mukaan suomalaiset haluaisivat viettää enemmän aikaa yhdessä ruoan ääressä. Tutkimus osoittaa, että suomalaiset kaipaavat yhteisöllisyyttä, mutta keinoja sen toteuttamiseen ei löydy.

3 LIIKETOIMINTAMALLIN SUUNNITTELUN KÄSITTEITÄ

Tässä luvussa avataan tämän opinnäytetyön kannalta tärkeimmät käsitteet, jotka ovat merkittävässä asemassa brunssiravintolan liiketoimintamallin suunnittelussa. Määriteltäviä käsitteitä ovat asiakaslähtöisyys, asiakasymmärrys, arvonmuodostuminen, visualisointi, brändääminen, tuotteistaminen, benchmarking, kilpailija-analyysi, Business Model Canvas, kuiluanalyysi, asiakkaan palvelupolku ja SWOT-analyysi. Nämä käsitteet ovat merkittävässä asemassa myös palvelumuotoilun kannalta, ja ne tukevat tehokkaasti palvelumuotoiluprosessin ymmärtämistä sekä käytännön toteutusta.

3.1 Palvelun keskittäminen asiakaslähtöisyyteen

Palvelu on palveluntarjoajan ja asiakkaan välinen vuorovaikutusprosessi. Sen ydin on, että palvelu tuotetaan ja toimitetaan asiakkaalle oikealla tavalla. Kun kyseinen prosessi on selvitetty, voidaan siihen lisätä erilaisia nyansseja, jotka saavat asiakkaan huomaamaan sen. Kun ratkaisuja ja arvoa erilaisiin tarpeisiin tuotetaan, keskeiseksi nousee ymmärrys ihmisten tarpeista ja toiminnan motiiveista. Tätä ymmärrystä kutsutaan asiakasymmärrykseksi. Kun palvelua suunnitellaan, on ymmärrettävä laaja-alainen kokonaisuus, johon kyseinen palvelu liittyy. Koska yleensä palvelut tuotetaan tai kulutetaan jonkun muun palvelun kanssa yhdessä, on ymmärrettävä kuinka palvelun eri osat ovat yhteydessä muihin palveluihin, ja kuinka paljon kyseiset palvelut tukevat toisiaan. (Tuulaniemi 2013, 67, 235.)

Kaikkien palveluiden keskiössä on aina palvelua käyttävä ihminen. Mitään palvelua ei ole olemassa, ellei mukana ole asiakasta sitä kuluttamassa. Palveluissa on mukana asiakkaiden kanssa läheisessä toiminnassa työskentelevät asiakaspalvelijat. Asiakkaat ja asiakaspalvelijat muodostavat yhdessä palvelukokemuksen, ja sen rakentumisessa keskeistä on palveluntuottajan sekä asiakkaan välinen vuorovaikutus. Olennaista on siis ymmärtää heidän molempien tarpeita, odotuksia, motivaatiotekijöitä ja arvoa. (Tuulaniemi 2013, 71.)

3.2 Asiakasymmärrys osana yrityksen arvonmuodostumista

Asiakasymmärrys tarkoittaa, että yritysten on ymmärrettävä se todellisuus, jossa heidän asiakkaansa elävät ja toimivat. Heidän on tunnettava asiakkaiden todelliset motiivit, mihin arvoihin heidän valintansa perustuvat ja mitä erilaisia tarpeita ja odotuksia heillä on. Asiakasymmärrys selventää asiakkaan arvonmuodostusta, jolloin on sisäistettävä, mistä elementeistä arvo palvelussa asiakkaalle muodostuu. Yrityksen arvolupaus voidaan luonnastaa vain ymmärtämällä niiden ihmisten tarpeita, joille kyseistä palvelua ja arvoa tuotetaan. Asiakasymmärrys koostuu kokonaisuudesta, jossa yhdistyy ymmärrys asiakkaan tarpeista, odotuksista, tottumuksista, tavoista, arvoista, muiden ihmisten mielipiteistä, palvelun hinnasta ja ominaisuuksista sekä muiden vastaavien palveluiden hinnasta. Kun asiakasymmärrys on saavutettu, sitä voidaan hyödyntää myös uusien palvelukonseptien kehittämiseen ja muista palveluista erottuvien asiakaskokemusten suunnitteluun. (Tuulaniemi 2013, 72.)

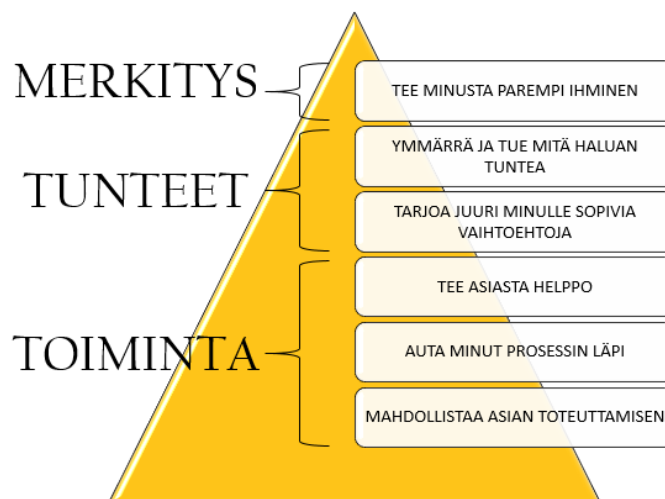
Palveluissa on keskeistä, että asiakkaan kokemus kyseisestä palvelusta huomioidaan. Tämä asiakaskokemus sisältää koko yrityksen tarjonnan. Erinomaisia asiakaskokemuksia voidaan suunnitella vain siitä tapauksessa, jos ymmärretään miten ihmiset näkevät yrityksen tarjonnan. (Tuulaniemi 2013, 74.) Stefan Moritz (2014) kuvaa asiakaskokemuksen muodostumista kolmesta merkittävästä tekijästä: luottamuksesta, vuorovaikutuksesta ja päätöksien teosta. Hänen mukaan asiakkaan palvelupolku lähtee liikkeelle houkuttimesta, jota asiakas ryhtyy punnitsemaan. Mikäli tämän vuorovaikutuksen myötä syntyy tyytyväisyyttä, yritys voittaa asiakkaan luottamuksen. Mikäli kyseinen palvelu tuottaa asiakkaalle jotakin lisäarvoa, tämän päätöksenteon myötä syntynyt positiivinen asiakaskokemus synnyttää luottamuksellisen palvelusuhteen asiakkaan ja yrityksen välillä. (Moritz 2014.) Toisaalta ei voida unohtaa myöskään palveluja tuottavaa yritystä, sillä asiakkaan kokeman arvon ja yrityksen liiketoiminnan arvon tulee olla tasapainossa. Jos palvelun tuottaminen ei tuota arvoa palveluja tarjoavalle yritykselle, ei palvelun tuottaminen ole kannattavaa. Yrityksen tulee tunnistaa oma nykytila, todellisuus ja tavoitetila. Näihin realiteetteihin suunniteltavilla palveluilla voidaan vahvistaa myyntiä ja strategista suuntaa. (Koskinen 2016.)

Kuvio 1 havainnollistaa, kuinka asiakaskokemus voidaan jakaa kolmeen tasoon: toimintaan, tunteisiin ja merkityksiin. Toiminnantaso tarkoittaa palvelun kykyä vastata asiakkaan funktionaalisiin tarpeisiin, prosessin sujuvuutta, palvelun selkeää ymmärtämistä,

saatavuutta, käytön helppoutta ja tehokkuutta sekä monipuolisuutta. Tätä toiminnan tasoa voidaan kutsua palvelun hygieniatasoksi, sillä kyseisen tason vaatimuksien tulee täytyä, jotta palvelu voi edes olla markkinoilla. Koska toimintatason tulee tuottaa vastaavuus toiminnalliseen tarpeeseen, sen tulee kertoa miten vaivattomasti ja sujuvasti konsepti toteuttaa asiakkaan tavoitteen. (Tuulaniemi 2013, 74–75.)

Tunnetaso tarkoittaa tuntemuksia ja henkilökohtaisia kokemuksia, jotka syntyvät asiakkaalle välittömästi. Nämä kokemukset voivat olla miellyttävyyttä, helppoutta, kiinnostavuutta, innostavuutta, tunnelmaa, tyyliä tai kykyä koskettaa aisteja. Tunnetaso vastaa siis asiakkaan tunnetason odotuksiin, ja kertoo kuinka hyvin konsepti sopii mielikuviin ja kokemuksiin, joita asiakas haluaa kokea. (Tuulaniemi 2013, 74–75.)

Merkitystaso, ja näinollen korkein asiakaskokemuksentaso tarkoittaa kokemukseen liittyviä mielikuva- ja merkitysulottuvuuksia, kulttuurillisia koodeja, unelmia, tarinoita, lupauksia, oivalluksia, kokemuksen henkilökohtaisuutta sekä suhdetta asiakkaan elämäntapaan ja omaan identiteettiin. Mikäli yritys haluaa saavuttaa merkitystason, sen tulee ymmärtää miten hänen konseptinsa mahdollistaa asioita, joita asiakas haluaa oppia, oivaltaa ja saavuttaa. (Tuulaniemi 2013, 74–75.)



KUVIO 1. Arvon muodostumisen pyramidi (Tuulaniemi 2013, 75)

3.3 Visualisointi

Palvelumuotoilun yksi keskeisimmistä osista on antaa muoto jollekin tyhjälle eli tehdä palvelu näkyväksi visualisoinneilla ja prototyypeillä. Tarjottavasta palvelusta annetaan konkreettisia malleja, jotka kertovat tarjottavasta laadutasosta esimerkiksi materiaalien avulla. Tärkeää on, että visualisoitu esimerkki kuvastaa palvelumuotoiluprosessin kohdetta, ja luo sen mukaisen odotusarvon asiakkaalle. Visualisointi tarkoittaa jonkin asian prosessointia sellaiseksi, että siitä tulee silmin havaittava. Siinä on olennaista tukea ihmisen sisäisten mallien muodostumista. Yleisesti visualisoinnin voidaan määritellä tarkoittavan mitä tahansa tiedon muuttamista ihmisen omaa ymmärrystä tukevaan muotoon. Keinoja, joilla visualisointia voidaan muun muassa tehdä, ovat kuvat, taulukot, piirroksot ja animaatiot. Visualisointi on huomattavasti vahvempi kommunikaatioväline kuin pelkkä kirjoitettu sana, ja se konkretisoi esitystä jopa vahvemmin kuin puhuttu kieli. Tämän vuoksi visualisoinneilla ja prototyypeillä suunnitteluryhmille luodaan tehokkaammin yhteistä ymmärrystä ja täten nopeutetaan myös kehitysprojektin toimintaa. (Tuulaniemi 2013, 94, 114, 115.)

Yrityksen logossa ja muussa visuaalisessa ulosannissaan käyttämät värit kertovat kuluttajille paljon. Värit yhdistettyinä logoon yrityksen viestivät palvelukulttuurista, halutusta kohderyhmästä ja arvoista. Psykologisten vaikutusten lisäksi väreillä on optinen huomioarvo. Keltainen ja punainen yhdistettyinä toisiinsa viestivät edullisuudesta ja nopeudesta. Lämmintä ja maanläheistä ruskeaa käytetään usein kahviloissa. (Rantanen 2007, 75–78.)

3.4 Brändääminen

Brändääminen on yksi tehokkaimmista tavoista erottautua muista toimijoista kilpailevalla toimialalla ja siten edistää yrityksen myyntiä. Brändäämisen tavoitteena on nostaa tuotteita ja palveluita niin, että niistä tulee asiakkaita houkuttelevia. Brändääminen toimii arvonluomisen välineenä niin uusia yrityksiä perustettaessa kuin vanhoja yrityksiä kehittäessä. Vahva brändi tuo yritykselle uskollisia asiakkaita, parempia rahoitusmallisuuksia, kiinnostavuutta työnantajana, haluttavuutta yhteistyökumppanina, mahdollisuuden tuotteiden korkeampaan hinnoitteluun ja säästöt markkinointi- ja jakelukustannuksissa. (Malmelin & Hakala 2007, 26–30.)

Brändi sekoitetaan usein hyvin pinnallisiin ja tarpeettomiin yhteenvetoihin yrityksen persoonana tai maineena tai sen luullaan tarkoittavan pelkkää yrityksen logoa, tuotetta, poliitikkoa tai julkisuuden henkilöä. Adjektiiveilla, logoilla ja muilla erityisillä tunnuspiirteillä pystytään tehokkaasti vahvistamaan yrityksen brändiä, mutta oikeasti ne vain tehostavat brändin tuottaman arvon tiedottamista asiakkaalle. (Uusitalo 2014, 13–20.) Koska brändin mainetta on viime vuosina koeteltu liiallisen käytön vuoksi, se on käsitteenä tavanomaistunut. Termin ylikäyttäminen johtuu muun muassa sen joutavuudesta, moniselitteisyydestä ja sen laajasta kiinnostuksesta. (Malmelin & Hakala 2007, 31.)

Tukevan pohjan toimivalle brändille rakentaa konkreettinen arvon tuottaminen. Käytännössä brändin luominen perustuu tarjottavien tuotteiden ja palveluiden rationaalisten ja emotionaalisten hyötyjen suhteesta kilpailijoiden tarjontaan. Lisäksi muita merkittäviä tekijöitä brändin luomiseen ovat selkeys, erilaisuus kilpailijoihin, innostavuus ja tavoitteellisuus. Mikäli yritys pystyy määrittämään missä juuri he voivat olla parhaita, brändin rakentaminen muuttuu konkreettiseksi toiminnaksi ja kilpailuaseman vahvistamiseksi. (Uusitalo 2014, 30–35.)

3.5 Tuotteistaminen

Tuotteistamisen lähtökohtana on työskentely, jonka tuloksena asiantuntemus tai osaaminen jalostuu myynti-, markkinointi- ja toimituskelpoiseksi palvelutuotteeksi. Tuotteistamisen avulla on mahdollista monistaa vaikeitakin taitoja niin, että muutkin kuin huippuammattilaiset saavat aikaan näyttäviä tuloksia. Toisaalta niin yksinkertaista tuotetta ei ole olemassakaan, etteikö sitä voisi jalostaa ja tuotteistaa paremmaksi ja myyvämmäksi. Mikäli tuotteistamisprosessi on riittävän sujuva, täydellisen lopputuloksen saavuttamiseksi, tuote voidaan ensin myydä ja kehittää vasta sitten. Mikäli asiakkaalle annetaan houkuttava lupaus tuotteesta, vaikka se olisikin vasta kauniin ajatuksen tasolla, voidaan sitä sen jälkeen kehittää ostajan toiveiden mukaisesti. (Parantainen 2007, 11–18.)

3.6 Benchmarking

Benchmarking on keino, jolla vertaillaan alan toimijoiden strategisia valintoja, tuotteita, palveluita ja toimintatapoja, sekä oppia parhaista käytännöistä. Se pureutuu markkinan ja

eri toimijoiden hahmottamiseen, ja sen tarkoitus on oppia toisilta toimijoilta oman toimintansa kehittämiseksi. Benchmarking sisällyttää tutkimusta, havainnointia, vertailua, arviointia tai kiinnostusta muiden yritysten toiminnasta. Sen suurimpana tavoitteena on oppiminen. Benchmarkkauksen suurimpia hyötyjä ovat muiden jo käytössä olevien hyvien sekä huonojen toimintatapojen tunnistaminen, mahdollisuus pienen kilpailun omaavan markkinaraon löytämiseen, kokonaan toisen toimialan logiikan mahdollinen hyödyntäminen, strategisten valintojen määrittäminen kilpailutilanteen tunnistamisen jälkeen sekä yleisen markkinatilanteen ymmärtämisen myötä positiivinen erottuminen kilpailijoista. (Tuulaniemi 2013, 139.)

3.7 Kilpailija-analyysi

Kilpailulla tarkoitetaan tuotteiden ja palveluiden kilpailua. Kilpalulla on myös useita ulottuvuuksia, joiden avulla yritys pystyy etsimään parhaan tavan toimia markkinoilla sekä ennakoimaan kilpailevan yrityksen toimintaa. (Lahtinen & Isoviita 2000, 31–32.) Kilpailija-analyysi on yritykselle tärkeä työkalu, jonka avulla yritys pystyy kartoittamaan pahimmat kilpailijat ja heidän toimintatapansa ja näin määrittämään itselle parhaan tavan toimia yhteisillä markkinoilla. Kilpailija-analyysin merkitys korostuu etenkin nykytilanteessa, jossa tarjontaa on enemmän kuin kysyntää. Tässä tilanteessa yritys pystyy muokkaamaan kilpailuetuaan ja tarjoamaansa palvelua ennen kuin syntyy tilanne, jossa tarjontaa on reilusti enemmän kuin kysyntää. Silloin yritys pystyy välttämään oman tuottavuutensa laskun ennakoidulla toiminnallaan. (Kamensky 2000, 133–134.)

3.8 Business Model Canvas

Business Model Canvas on visuaalinen työkalu liiketoimintamallin ideointiin ja kehittämiseen. Se toimii alustana ja lähtökohtana henkilökohtaiseen tai työryhmässä tapahtuvaan kehittämistyöhön liiketoimintamallista ja se soveltuu erinomaisesti pohjaksi työparajatyöskentelylle. Tämä työkalu auttaa hahmottamaan yrityksen liiketoiminnan kannalta keskeiset toiminnot, ja tuo samalla havainnollisesti esiin eri toimintojen vuorovaikutuksen. Business Model Canvasin avulla voidaan konkreettisesti havaita muun muassa se,

kuinka yritys luo ja muodostaa asiakkaalle arvoa. Business Model Canvasia voidaan hyödyntää monipuolisesti niin julkisella kuin yksityisellä sektorilla. (Osterwalden & Pigneur & Clark 2010, 55.)

Business Model Canvas on yhdeksään eri osaan jaettu taulu tai piirtoalue, jonka avulla käsitellään, käydään läpi ja kehitetään liiketoimintamallia. Business Model Canvasin yhdeksän käsiteltävää osa-aluetta ovat asiakassegmentit, arvonlupaus, arvonlupauksen jakelukanavat, asiakassuhde, ansaintamalli, resurssit, ydinprosessit, kumppanit ja kulurakenne. (Osterwalden ym. 2010, 56.)

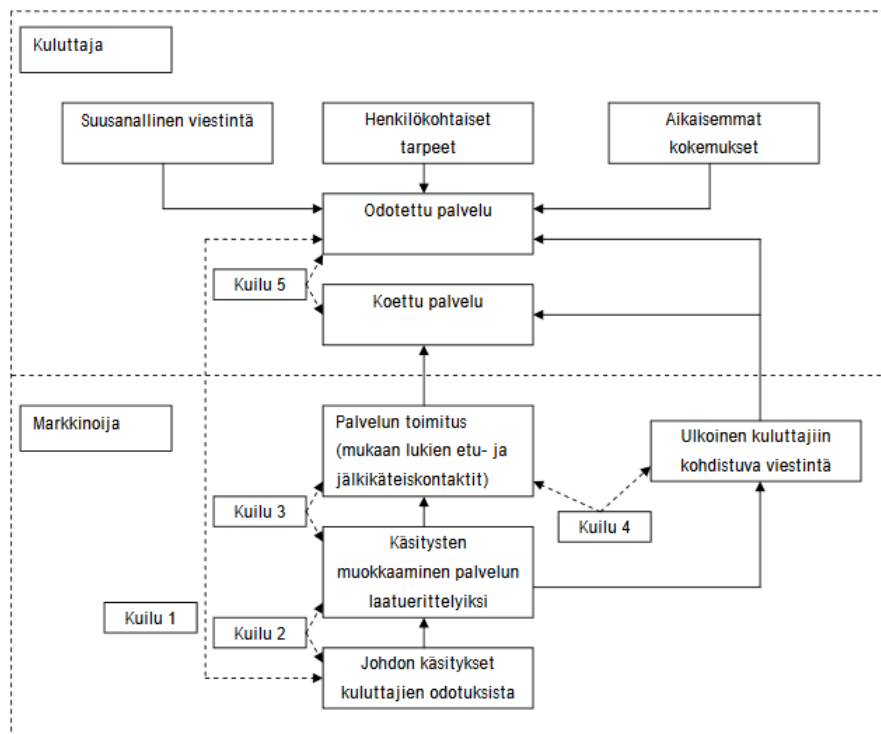
3.9 Kuiluanalyysi

Kuiluanalyysi on palvelun laatumittari, jolla voidaan kuvata asiakkaiden tyytyväisyyttä laatuksiteoreihin. Kuiluanalyysimallissa (kuvio 2) on yhteensä viisi eri laatuksiluua, jotka syntyvät perusrakenteen osien välisistä poikkeamista. Laatuksilujen syntyminen vaikuttaa laadunjohtamisprosessin epäjohtonmukaisuus. Ensimmäinen kuilu on nimeltään johdon näkemyksen kuilu, joka tarkoittaa, että yrityksen johto näkee laatuodotukset puutteellisesti. Kuilun syntyminen vaikuttaa epätarkat tiedot markkinatutkimuksista ja kysyntäanalyyseistä, virheellisesti tulkitut tiedot odotuksista tai puuttuvasta kysyntäanalyyseistä. Kuilu numero kaksi on laatuvaatimusten kuilu, jolloin palvelun laatuvaatimukset eivät ole yhdenmukaisia johdon laatuvaatimusten kanssa. Kuilun syitä ovat suunnitteluvirheet ja riittämättömät suunnitteluprosessit, suunnittelun huono johtaminen, selkeän tavoiteasettelun puuttuminen organisaatiossa tai ylin johto ei tue palvelun laadun suunnittelua tarpeeksi. (Grönroos 2009, 144–145.)

Kolmas laatuksilu on palvelun toimituksen kuilu, jossa palvelun tuotanto- ja toimitusprosessissa ei noudateta laatuvaatimuksia. Tähän vaikuttaa työntekijöiden haluttomuus hyväksyä laatuvaatimuksia niiden jäykkyyden ja monimutkaisuuden takia. Markkinointiviestinnän kuilu on neljäs laatuksilu, jolloin markkinointiviestinnässä annetut lupaukset eivät ole johdonmukaisia toimitetun palvelun kanssa. Markkinointiviestinnän kuilun syntyminen syyt voidaan jakaa kahteen ryhmään: ulkoisen markkinointiviestinnän suunnitteluun ja sen toteutukseen. Ulkoisen markkinointiviestinnän suunnittelussa ei ole huomioitu palveluntuotantoa ja -toimitusta, yrityksessä ei noudateta vaatimuksia joita luvataan,

markkinointiviestinnässä tai markkinointiviestinnässä on lupailtu asiakkaille liikaan eikä lupauksia pystytä täyttämään. (Grönroos 2009, 146–147.)

Viides ja viimeinen kuilu on koetun palvelun laadun kuilu, joka on riippuvainen muista prosessin kuiluista. Tällöin asiakkaan kokema palvelu ei ole samalla linjalla odotetun palvelun kanssa. Seurauksia ovat laatuongelmat, kielteinen suusanallinen viestintä ja samalla kielteinen vaikutus yrityksen imagoon, asiakkaan menettäminen, ja pahimmassa tapauksessa liiketoiminnan loppuminen. Asiakkaan kokema palvelunlaatu voi olla myös positiivista, jolloin viides kuilu on myönteinen ja palvelu on koettu hyväksi tai odotukset ylittäväksi. Jos asiakkaan odottama palvelun laatu on samalla tasolla kuin koetun palvelun laatu, palvelun laadun kuilua ei synny. (Grönroos 2009, 148–149.)



KUVIO 2. Palvelun laadun kuiluanalyysimalli (Zeithaml, Parasuraman & Berry 1990, 46.)

3.10 Asiakkaan palvelupolku

Asiakkaan palvelupolku on yksi käytetyimmistä palvelumuotoilun työkaluista. Se kuvaa, miten asiakas kulkee ja kokee palvelun tietyllä aika-akselilla. Palvelupolussa kuvataan mistä asiakas lähtee, mitä hän kohtaa, mistä hän pitää ja ei pidä, kenen kanssa hän on,

mitä asiakas saavuttaa matkallaan ja vastaako asiakkaan kokemukset ennakko-oletuksia. Palvelumuotoilun yhteydessä palvelupolku jaetaan kontaktipisteisiin ja palvelutuokioihin. Kontaktipisteitä ovat tilat, esineet, toimenpiteet ja ihmiset. Palvelutuokiot ovat taas niitä osapalveluita, joista palvelupolku muodostuu. Asiakkaan palvelupolku auttaa työntekijöitä ymmärtämään omaa merkitystään asiakkaan palvelukokemuksessa, sillä sen avulla he näkevät oman roolinsa polun varrella paremmin. Asiakkaan palvelupolkua voidaan käyttää ideaalin palvelukokemuksen kehittämisvälineenä. (Manninen & Ugas 2012, 34–35.)

3.11 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi on Albert Humphreyn kehittämä nelikenttämenetelmä, jota käytetään strategioiden laatimisessa, oppimisen ja ongelmien tunnistamisessa, arvioinnissa ja kehittämisessä. Se on yksinkertainen työkalu, jolla pystytään arvioimaan yrityksen tuotteita, palveluja tai kilpailukykyä. SWOT-analyysissä huomioidaan yrityksen sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoiset mahdollisuudet ja uhat. SWOT-analyysin avulla voidaan tehdä päätelmiä vahvuuksien käyttöönotosta, heikkouksien muuttamisesta vahvuuksiksi, tulevaisuuden mahdollisuuksien hyödyntämisestä ja uhkien minimoimisesta. (Lindroos & Lohivesi 2010, 15, 55.)

4 PALVELUMUOTOILU

Palvelumuotoilu on kasvava osaamisala, joka yhdistää muotoiluosaamisen ja palveluiden kehittämisen lisäten palveluiden arvoa. Se on systemaattinen tapa lähestyä palveluiden kehittämistä ja innovointia sekä analyyttisesti että intuitiivisesti. Analyyttinen lähestyminen tarkoittaa loogiseen päättelyketjuun, faktoihin, asiakastutkimukseen ja dataan liittyvää informaatiota. Intuitiivisella lähestymisellä tarkoitetaan taitoa ja kokemusta nähdä mikä tulevaisuudessa voisi olla mahdollista, mutta ei vielä ole olemassa. (Tuulaniemi 2013, 10.) Koska palvelumuotoilu on kehittyvä osaamisala, ei vielä vuonna 2007 ole ollut olemassa selkeää mallia palvelumuotoilun suunnitteluprosessista ja siinä käytettävistä menetelmistä (Saffer 2007, 188). Tuulaniemi (2013) kuitenkin esittää palvelumuotoilun loogisen ja yhdenmukaisen pohjan, jonka mukaan palvelumuotoilua voidaan nykyään tehdä.

Palvelumuotoilun tarkoituksena on tuoda jokapäiväiseen palvelukulttuuriin ja sen kehittämiseen uusia ja ennennäkemättömiä tulokulmia. Tärkein palvelumuotoilun tavoite on 100 %:n asiakastyytyväisyys. Palvelumuotoilun käyttäminen palvelunkehitysprosessissa tuo kehittämiseen lisää muuttujia sekä ymmärrystä siitä, miten toimintatavat hiotaan kaikkien osapuolien kannalta hyödyllisimmiksi niin, että sekä palvelun tuottajan ja asiakkaan tarpeet on huomioitu ja ennakoitu mahdollisimman tehokkaasti. Palvelumuotoilu auttaa yritystä havaitsemaan palveluiden strategiset mahdollisuudet liiketoiminnassa, innovoimaan uusia palveluita ja kehittämään jo olemassa olevia palveluita uudelle tasolle. Palvelumuotoilu on osaamisala, joka yhdistää muotoilusta tutut toimintatavat palveluiden kehittämiseen perinteisin palvelun kehittämisen menetelmin. Se ei ole uusi keksitty innovaatio, vaan juuri pikemminkin uudennainen tapa yhdistää vanhoja tapoja uudella tavalla. Palvelumuotoilu elää jatkuvassa kehittämisen tilassa, sillä osaaminen ja kehittyminen muuttuvat. (Tuulaniemi 2013, 15, 24.)

Palvelumuotoilu on syntynyt palvelujen yhteiskunnallisen merkityksen kasvun ja muotoilutoiminnan perinteisen tehtäväkentän laajentumisen kehittyessä. Palvelut muodostavat Suomessa huomattavan osan työllisyydestä, ja palveluiden kysynnän nähdään vain kasvavan. Muotoilussa erityisesti käyttäjäkeskeisen suunnittelun ja vuorovaikutussuunnittelun muodostuminen ovat johdattaneet muotoilua suuntaan, mikä on mahdollistanut muotoilun hyödyntämisen myös aineettomien palvelujen suunnittelussa. Lisäksi palvelujen suunnittelun kehittymättömyys, heikko tuottamisen ja innovatiivisuuden taso sekä

yleinen tyytymättömyys palvelujen laatuun, ovat olleet kimmokkeina palvelumuotoilun synnylle. (Koivisto 2007, 77.)

Palvelumuotoilun kehittymiseen ovat vaikuttaneet vahvimmin teollisten muotoilijat. Muotoilu ja palvelumuotoilu eroavat toisistaan myös muutenkin kuin vain termeinä. Muotoilijan työtä kutsutaan muotoiluksi, jonka lopputulosta kutsutaan muotoiluksi tai designiksi. Palvelumuotoilijan työ on puolestaan palvelumuotoilua ja työn tuloksena syntyy palvelua. Kun muotoilussa keskitytään pelkkään tuotteeseen tai tavaraan, palvelumuotoilussa kehittämisen keskiöön laitetaan ihminen tarpeineen. Osa palvelumuotoilussa käytävistä menetelmistä ovat tuttuja tuotemuotoilusta. Vaikka palvelumuotoilussa käytetään osittain samoja keinoja ja työkaluja kuin muotoilussa, on selkeyden vuoksi järkevää kutsua niitä juurikin palvelumuotoilun menetelmiksi. (Tuulaniemi 2013, 60–67.) Satu Miettinen kuvaa (2014) muotoiluajattelua hyvin samankaltaisesti kuin Tuulaniemi palvelumuotoilua (2013). Yhdistävänä tekijänä kuvauksista löytyy ratkaisukeskeinen toiminta, yrityksen kyvykkyyden nostattaminen ja uuden sisällön tuottaminen, uusien ratkaisujen ja toimintatapojen kehittäminen sekä avoin visuaalinen innovointi. Suurena erona on kuitenkin muotoiluprosessin tavoite kehittää henkilöstöä, kun taas palvelumuotoilun lähtökohtana on asiakas ja asiakkaan kokeman hyödyn kehittyminen. (Miettinen 2014, 14; Tuulaniemi 2013, 15.)

Palvelumuotoilua käytetään systemaattisena tapana kehittää liiketoimintaa. Toiminnalle on ominaista sen kokonaisvaltainen lähestyminen kehitettävään palveluun. Toimintaan vaikuttavista tekijöistä muodostetaan kokonaisuus, joka tulee pitää kirkkaana mielessä koko suunnittelun ajan. Palvelumuotoilun toimintamallissa palvelu jaetaan pienempiin osakokonaisuuksiin. Myös nämä osakokonaisuudet jaetaan yksittäisiin elementteihin, jolloin niiden tarkastelu helpottuu ja ne voidaan optimoida tavoitteiden mukaisiksi. Palvelut ovat hyvin monimutkaisia ja aikaan sidottuja systeemejä. Palvelumuotoilun keskeisenä tavoitteena onkin osallistaa prosessiin kaikki palvelussa mukana olevat osapuolet, eri asiakassegmentit ja palvelun tuotantoon osallistuvat tahot, sitouttamalla heidät yhteistyöhön jo palvelun suunnitteluvaiheessa. (Tuulaniemi 2013, 27–29.)

Palvelumuotoilun vahvuus on se, ettei sitä ole liian tarkkaan määritetty. Sen sijaan se on yleinen ajatustapa, prosessi ja valikoima työkaluja, joka pohjautuu useisiin osaamisalueisiin. Kaikki osaamisalueet voivat käyttää tätä jaettua ajatusmallia yhteisenä kielenä, kun palveluita kehitetään. Palvelumuotoilu perustuu kehittämisprosessiin. Sen vahvuudet

ovat vahva menetelmä- ja prosessiosaaminen, visualisointi ja tyhjän näkyväksi tekeminen sekä aineettoman konkretisointi eli prototypointi. Palvelumuotoilua voidaan hyödyntää monella eri tapaa ja erilaisiin tarpeisiin. Se on antoisa lähestymistapa niin yrityksille, julkiselle sektorille kuin voittoa tavoittelemattomille organisaatioille, sillä se antaa loogisesti etenevän toimintamallin. Lisäksi se asettaa liiketoiminnan ja organisaation tavoitteet asiakkaan näkökulmaan. (Tuulaniemi 2013, 29, 95.)

Palvelumuotoilun kaltainen kehittämisen malli on toimiva, sillä asiakkaiden tietoisuus ja ymmärrys ovat kehittyneet erittäin paljon. Koska palvelumuotoilu toteutetaan asiakas edellä, se varmistaa asiakastyytyväisyyden toteutumisen. Palvelumuotoilun liiketoiminnalliset edut liittyvät yrityksen strategiseen suuntaamiseen, toiminnan asiakaslähtöiseen täsmentämiseen, sisäisten prosessien kehittämiseen ja brändin ja asiakassuhteen syventämiseen sekä uusien ja jo olemassa olevien palvelujen kehittämiseen. Täten palvelumuotoilun voidaan sanoa olevan liiketoiminnalle kaksoisvoitto. Kaksoisvoitto tarkoittaa yhdistelmää iloisesta asiakkaasta ja tyytyväisestä yrityksestä, joiden molemmin puoleinen tyytyväisyys mahdollistuu taloudellisesti terveeltä pohjalta ja asiakasta miellyttävillä palveluilla (Tuulaniemi 2013, 95, 101).

Palvelumuotoilu auttaa havaitsemaan uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja luomaan palveluita, jotka ovat strategisesti järkeviä hyödyllisiä ja arvoa tuottavia. Palvelumuotoilu auttaa tunnistamaan sellaiset liiketoimintapaikat, joissa palvelut tukevat yrityksen ja asiakkaan arvonmuodostusta. Palvelumuotoilu auttaa havaitsemaan ne tavat, joiden avulla yritys voi tehdä palvelunsa arvokkaammaksi asiakkaalleen sekä myös taloudellisesti kannattavammaksi itselle. Yrityksen syvälinen ymmärrys asiakkaista on yksi merkittävimmistä ja keskeisimmistä tekijöistä liiketoiminnan menestymiseksi. Ne yritykset, jotka osaavat tulkita muun muassa laadullista tutkimustietoa asiakkaistaan ja kohderyhmästään sekä pystyvät siirtämään nämä todelliset tarpeet haluttavaksi tarjonnaksi, tulevat varmasti menestymään. (Tuulaniemi 2013, 96.)

Kuluttajakäyttäytymisen, markkinatilanteen ja lainsäädännön muutokset yhdessä teknologian kehittymisen kanssa saattavat luoda yritykseen paineita. Toisaalta ne kuitenkin avaavat mahdollisuuksia suunnata liiketoimintaa uudelleen. Tieto, joka saadaan palvelumuotoilusta, auttaa tekemään strategisia valintoja. Kun esitetään vaihtoehtoja ja keskustellaan palvelun ratkaisusta ja suunnitellun palvelun ominaisuuksien sekä hinnan väli-

sistä valinnoista, toimitaan tiiviissä yhteistyössä yrityksen päättäjien, asiakkaiden ja asiakaspalvelijoiden kanssa. (Tuulaniemi 2013, 96.) Palvelumuotoilu on rinnastettavissa palveluiden kehittämiseen, mutta merkittävintä siinä kuitenkin on säilyttää käyttäjälähtöinen ajattelumalli, jota tarkastellaan ulkopuolisesta perspektiivistä (Holmlid & Evenson 2006). On äärettömän tärkeää, että kehittämistyöhön otetaan mukaan asiakas, eli kehittämistyö toteutetaan käyttäjälähtöisesti. Jokainen kehitetty palvelu on hyödytön, mikäli asiakas ei koe sen tuottavan hänelle arvoa. Jopa 80 % yrityksistä kokee harhaluuloisesti tarjoavansa jotakin upeaa ja arvokasta kokemusta asiakkaallensa. Todellisessa ainoastaan vain 8 % asiakkaista on asiasta samaa mieltä. (Moritz 2014.)

Käyttäjälähtöinen suunnittelu perustuu tietoon ihmisistä, jotka tulevat käyttämään tulevaa tuotetta tai palvelua. Informaatio koostuu ihmisten fyysisistä, kognitiivisista, sosiaalisista ja kulttuurisista tekijöistä. Suunnitteluprosessissa suunnitellaan koko suunnitteluprosessin ajan käyttäjän näkökulmasta. Tunteilla on merkittävä osuus suunnitteluprosessissa. Yksi pyrkimys on synnyttää haluttavia ja elämyksellisiä käyttäjäkokemuksia koko tuotteen, palvelun tai ympäristön elinkaaren ajan. Elämyksellisyyden suunnittelu edellyttää arvojen, kulttuurin, kiinnostuksen kohteiden, motiivien ja unelmien ymmärtämistä ja näiden soveltamista suunnittelussa. (Miettinen 2011a, 120.)

Palvelumuotoilu auttaa uuden liiketoiminnan palvelun kehittämisessä, sillä se tekee aiheettoman näkyväksi visualisoimalla palvelun elementit jo kehitys vaiheessa. Se antaa prosessin työkaluja asiakasymmärryksen kasvattamiseen, ideoimiseen, visualisoimiseen, palvelun lanseeraamiseen ja sen arvioimiseen. Lisäksi palvelumuotoilu tuottaa asiakasymmärrystä, joka auttaa havaitsemaan uusia asiakastarpeita. Se antaa työmenetelmät yrityksen ja asiakkaan kehittämistyöhö, ja on riippumaton jakelukanavaratkaisuista ja palvelun kontaktipisteistä. Palvelumuotoilu auttaa suunnittelemaan asiakaskokemusta henkilökohtaisessa palvelussa sekä helpottaa määrittämään asiakaspalvelijan työtä. Se vähentää uuden tuotteen riskejä palveluiden prototypoinnilla ja testaamisella, ja parantaa täten kehitysinvestoinnin tuottoa. (Tuulaniemi 2013, 100.)

Palvelumuotoiluprosessi on luovan ongelmanratkaisun periaatteiden mukaan toimiva prosessi. Prosessi tarkoittaa tässä tapauksessa sarjaa, jossa toiminnot etenevät ja toistuvat loogisesti. Kun toistuvat tapahtumat kuvataan prosesseiksi, tapahtumaketjua ei tarvitse kehittää joka kerta uudelleen. Täten prosessit säästävät voimavaroja ja aikaa luovaan työhön. Palvelun kehittäminen on aina tyypiltään uuden luomista. Siksi palvelumuotoilun

kuvaaminen yhdenmukaiseksi prosessiksi ei ole mahdollista. On kuitenkin laadittu yleinen palvelumuotoilun prosessikuvaus, joka esittää yleisen palvelumuotoilun toiminnan rungon. Tämä runko hahmottaa palvelun kehittämisen kokonaiskuvan. Tärkeää kuitenkin on, että kyseistä mallia sovelletaan omien palveluiden kehittämisen laatimalla tavalla. Palvelumuotoiluprosessin pääperiaatteet ovat samanlaiset kaikkien eri palvelumuotoilun toimijoiden esittämissä toteutusmalleissa. (Tuulaniemi 2013, 126.)

Kehittäjän tekeminen on usein keskittynyt ainoastaan asiakasymmärrykseen, ideointiin ja konseptointiin, ja näin on myös suurimmilta osin kyse palvelumuotoilussa. On kuitenkin tärkeää laajentaa tätä muotoilun osaamista määrittelyvaiheeseen, jotta ymmärretään palvelua tuottavan organisaation tavoitteet sekä käytettävissä olevat resurssit. Toisaalta osaamista ja läsnäoloa tulisi laajentaa myös palveluntuotantovaiheeseen, sillä palvelun menestymisen kannalta on kriittistä, että yrityksen tavoitteet ja asiakasymmärrys siirtyvät palvelun tuotantoon asti. (Tuulaniemi 2013, 127.)

4.1 Palvelumuotoiluprosessin määrittelyvaihe

Tuulaniemen mallintama palvelumuotoiluprosessi koostuu viidestä eri vaiheesta, jota selventää kuvio 3 sivulla 26. Määrittelyvaihe kertoo, mitä ongelmaa ollaan ratkaisemassa. Se luo ymmärrystä palvelua tuottavasti yrityksestä ja sen tavoitteista ja siinä määritetään suunnitteluprosessin tavoitteet tilaajan kannalta. Määrittelyvaihe koostuu vaiheista aloittaminen ja esitutkimus. Aloitusvaiheen suunnitteluprojektin aluksi tärkeintä on määrittää projektin ja palveluidean tavoitteet. Tätä määrittelyä kutsutaan briiffiksi, jonka tarkoitus kertoa suunta jonne suunnittelutyössä halutaan päästä. Briiffin on tarkoitus kuvata kaikki prosessin toteutumiseen ja sen onnistumiseen vaikuttavat tekijät, jotta palvelumuotoilija saa ne tiedoksi. Lopullinen tulos varsinaisesta työstä tulee kuitenkin jättää määrittämättä. Tämän määrittelytyön tekee itse yritys. (Tuulaniemi 2013, 128, 132.)

Esitutkimusvaiheessa on tärkeää antaa mahdollisimman paljon informaatiota yrityksestä palvelumuotoilijalle. Lähtötietojen tulisi informoida muun muassa yrityksen visioista ja tulevaisuuden suunnitelmista, arvoista ja periaatteista, liiketoimintastrategiasta, markkina- ja kilpailutilanteesta, toimialasta ja sen tilanteesta kyseisellä hetkellä, yrityksen palvelu- ja tuotetarjonnasta sekä muista toimintaympäristöön vaikuttavista tekijöistä. Päätös palvelun kehittämisen suunnasta lähtee liikkeelle strategisista päätöksistä, joiden tulee

tukea koko palvelu- ja tuotetarjontaa. Mikäli avoin keskusteluyhteys vertailtaviin yrityksiin ei ole mahdollista, nopein ja helpoin lähdetietojen hankkimiseen ja kartoittamiseen on internet ja benchmarkkaus (ks. luku 3.6). Yrityksen omien sivujen lisäksi voidaan hyödyntää erilaisten etujärjestöjen, yritysrekisterien sekä patentti- ja rekisterihallituksen sivuja, joilta markkinatietoa löytyy. (Tuulaniemi 2013, 136–138.)

4.2 Palvelumuotoiluprosessin tutkimusvaihe

Tutkimusvaihe perustuu haastatteluihin, keskusteluihin, asiakastutkimuksiin, ja näistä rakennettuun yhteiseen ymmärrykseen kehittämiskohteista, toimintaympäristöistä, resursseista ja käyttäjatarpeista. Myös palvelun tuottajan strategiset tavoitteet on tarkennettava. Tutkimusvaihe koostuu vaiheista asiakasymmärrys ja strateginen suunnittelu. Asiakasymmärryksen kasvattaminen on tutkimuksen kohderyhmän odotusten, tarpeiden ja tavoitteiden selventämistä. Asiakasymmärryksen määrittäminen on yksi palvelumuotoilun kriittisimpiä vaiheita. Asiakasymmärrys saavutetaan keräämällä ja analysoimalla suunnittelua ohjaavaa asiakastietoa, jolloin palvelut voidaan suunnitella vastaamaan käyttäjien toiveita. Loppukäyttäjien todelliset tarpeet ovat erittäin tärkeitä tunnistaa, sillä ainoastaan tällä tavoin palvelutuote voi menestyä markkinoilla. Asiakasymmärryksen rakentaminen aloitetaan loppukäyttäjien motiiveista. (Tuulaniemi 2013, 128, 142.)

Palvelumuotoilussa käytettävät asiakastutkimukset tarkoittavat nimenomaan tarkoituksenmukaista tiedonhankintaa eli tutkimusta sellaisesta materiaalista, jota voidaan suoraan hyödyntää suunnittelutyön inspiroinnissa. Tutkimushaasteiden valintaa ohjaavana tekijänä on suunnitteluhaaste. Suunnitteluhaaste tiivistää, miten asiakastutkimuksella saatua tietoa voidaan hyödyntää suunnittelussa. Hyvin analysoitu ja jäsennelty tieto asiakkaiden käyttäytymisestä ja arvoa tuottavista tarpeista mahdollistaa palvelukonseptin rakentamisen, jonka asiakkaat ovat valmiita maksamaan. Strategisen suunnitteluvaiheessa on tarkoitus syventää aloittamisvaiheessa suunniteltua briiffiä, ja siinä esiin tulleita asioita. Tämän vaiheen tarkoituksena on suunnata suunnittelun kohteena olevaa palvelutuotetta strategisesti: palvelun ja brändin sekä yrityksen arvo markkinoilla tulee arvioida, määritellä ja visioida. Tämän vaiheen myötä yritykselle selviää, mikä on sen suurin valttikortti kilpailussa. (Tuulaniemi 2013, 142, 176.)

4.3 Palvelumuotoiluprosessin suunnitteluvaihe

Suunnitteluvaiheessa ideoidaan ja konseptoidaan uusia vaihtoehtoisia ratkaisuja suunnitteluhaasteeseen ja testataan niitä asiakkaiden kanssa. Suunnitteluvaihe koostuu vaiheista ideointi, konseptointi ja prototypointi. Ideoinnin tavoitteena on kehittää mahdollisimman paljon erilaisia saatuja ratkaisuehdotuksia, ja keskittyä täysin kohteena olevaan ongelmaan. Ongelmaa on hyvä lähestyä kaukaa ja kritiikittömästi. Ideoinnin kohde tarkentuu prosessin edetessä. Ideointiprosessi voidaan käynnistää uudelleen niin monta kertaa kun uusia ideoita syntyy, kaikki keinot on käytetty tai mikäli tarvittava ratkaisu on löydetty. Tämän jälkeen ideointiprosessia syvennetään, ja katselumalli on syytä muuttaa kriittisemmäksi. Konseptoinnissa puolestaan rakennetaan kokonaiskuvaa palvelun keskeisestä ideasta. (Tuulaniemi 2013, 128, 182–185.)

Palvelumuotoilun ideointi ja konseptointivaiheet vaativat verkostoitumista asiakkaaseen, jotta ymmärrys palvelun arvosta, hyödyistä ja riskeistä tulisi ymmärretyksi. Tämä verkostoituminen onnistuu parhaita fyysisellä asiakkaan kuuntelemisella ja yhteistyöllä. Yksi toimivimmista avoimista ja luovista visualisointi- ja ideointikeinoista on ideointikartan käyttäminen. Näin asiakas pääsee näyttämään hänen arvojärjestyksensä kyseisestä palvelusta. (Caic 2017.)

Onnistunut ideointiprojekti asiakkaan kanssa vaatii hyvin organisoidun ja valikoidun työryhmän sekä materiaalit, joita työryhmä käyttää ideoinnissaan. Erilaiset kortit, värikynät, post-it laput ja valokuvat ovat välttämättömiä luovan ajattelun käynnistämiseksi. Oikeiden välineiden ja asiakkaiden löydyttyä on varmistettava, että työryhmä ymmärtää ideoitavan palvelun pääajatuksen. Empaattinen kannustaminen luovaan ja jopa konteksti-irraliseen ajatteluun ovat mahdollisuuksia, joilla saadaan aikaan kaikista luovimpia ja idearikkaimpia ajatuksia. (Caic 2017.)

Palvelumuotoilumallissa prototypointivaihe tarkoittaa nopean mallin rakentamista suunnittelun ja kehittämisen avuksi. Tällöin tuotetta tai palvelua testataan, jotta se toimii kuten on suunniteltu. Sen tavoitteena on lisätä ymmärrystä kehitettävästä palvelutuotteesta, sekä arvioida tuotteen toteutettavuutta. (Tuulaniemi 2013, 196; Miettinen 2011b.) Kinnusen mukaan palvelujen suunnitteluprojekteissa syntyviä uusia palveluja ei usein testata asiakkailla ennen niiden markkinoille menoa. Kun palveluja testataan kalliisti vasta markkinoilla, tehdään usein virhearviointeja ja menetyksiä. (Kinnunen 2003, 64.) Palvelun

prototyyppi rakennetaan usein ajatuskokeiluna konkreettisen resursseja vievän pilotin sijaan. Sen tarkoitus on vielä ideat nopeasti käytäntöön testausta varten ja täten hallita riskejä pienessä mittakaavassa ennen julkisten investointien tekemistä. Prototypointi on ennen kaikkea ajattelutapa. (Miettinen 2011b.) Mitä aikaisemmin prototypointi tehdään, sitä helpompaa on varmistaa myös se, että konsepti on pilotoinnin arvoinen (Vaahtojärvi 2010, 45).

4.4 Palvelumuotoiluprosessin palvelutuotantovaihe

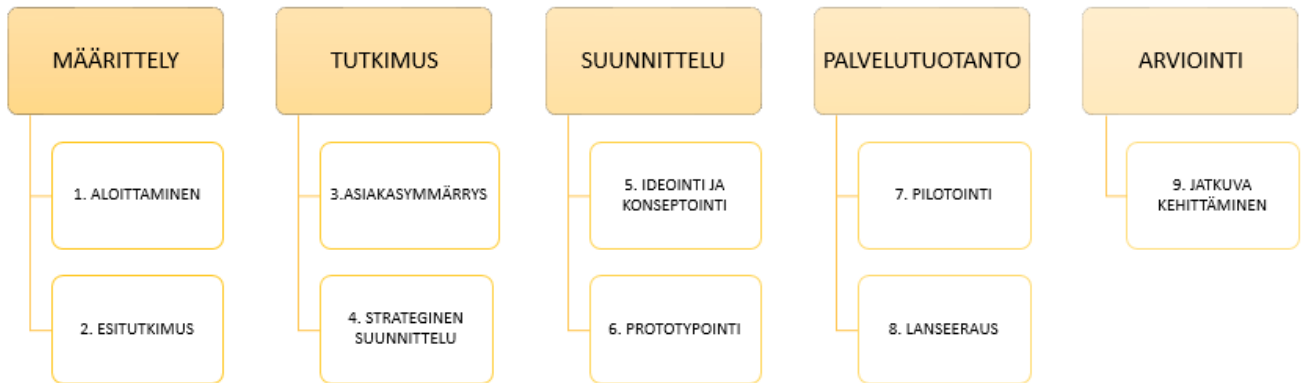
Palvelutuotantovaiheessa palvelukonsepti viedään markkinoille asiakkaiden testattavaksi ja kehittäväksi. Näin ollen palvelun tuottaminen pystytään suunnittelemaan paremmin. Palvelutuotantovaihe koostuu vaiheista pilotointi ja lanseeraus. Pilotointivaiheessa on kriittistä saada tuloksia. Mittausmenetelmiä voivat olla haastattelut, havainnointi tai yrityksen sisäinen arviointi. Tuloksista tulee löytää huomiot, jotka palvelussa toimivat ja mitkä eivät. Kun palvelukonsepti on testattu markkinoilla, prosessia on kehitetty saadun palautteen mukaisesti, ja mikäli palvelun voidaan todeta olevan kypsä markkinoille, voidaan se lanseerata. Palvelun lanseeraamisessa on olennaista, että kohderyhmä tietää suunnitellusta palvelusta. Asiakasymmärryksen myötä saatu tietämys asiakkaiden tarpeista ja kiinnostuksenkohteista auttavat löytämään oikean tavan ja paikan palvelun lanseeraukselle. (Tuulaniemi 2013, 128, 232, 234, 239, 240.)

Lanseerattessa uutta palvelua, on yrityksen toimivuuden kannalta välttämätöntä asettaa tavoitteita, jotka ovat saavutettavissa. Tavoitteiksi voidaan asettaa myynti-, mielikuva-, kannattavuus-, asiakaspalvelu tai henkilöstötavoitteita. (Kinnunen 2003, 121.) Tuukka Siltasen teettämän tutkimuksen (2013) mukaan tämän päivän lanseerauksen tulee olla yhtenevä, ripotellen tietoa antava, salaperäinen, mielenkiintoinen, sosiaalista mediaa hyödyntävä sekä tarjouksia jakava.

4.5 Palvelumuotoiluprosessin arviointivaihe

Arviointivaiheessa arvioidaan kehitysprosessin onnistumista. Sen aikana voidaan palvelua vielä hienosäätää saatujen tuloksien mukaan. Arviointivaihe koostuu jatkuvan kehittämisen vaiheesta. Arvioinnin tarkoitus on varmistaa palvelun kilpailukyky ja jatkuvalla

kehittämisellä pyritään pitämään sitä yllä. Arvioinninkohteita voivat olla palveluntuottajan ja asiakkaan välinen vuorovaikutus tai yrityksen brändin tunnettavuus ja maine. (Tuulaniemi 2013, 128, 241.)



KUVIO 3. Palvelumuotoiluprosessi (Tuulaniemi 2013, 130)

Edellä mainittua prosessikuvausta voidaan käyttää täydessä mitassaan silloin kun suunnitellaan uutta palvelua. Yleinen palvelumuotoiluprosessi on tapa hahmottaa palvelunkehittämismallia, jossa pyritään huomioimaan mahdollisimman laaja-alaisesti koko prosessi. Yleisesti palvelumuotoilua kuvaavissa malleissa on keskitytty asiakasymmärrykseen, ideointiin, konseptointiin, prototypointiin ja pilotointiin. Todellisuudessa huomioon on otettava myös palveluntuottajan käytännön realiteetit, joihin kannattaa kiinnittää huomiota jo prosessin alkuvaiheessa. Ihannetilanteessa kaikki osapuolet ovat mukana koko palveluprosessin ajan, ja yrityksen sisäinen tai ulkoinen palvelumuotoilun osaaja mahdollistaa, suunnittelee ja tukee kyseistä palvelumuotoiluprosessia. Tärkeintä kuitenkin on arvioida omat tarpeet ja käytettävissä olevat resurssit sekä soveltaa ja hyödyntää esitettyä prosessimallia kulloisenkin tarpeen mukaan. (Tuulaniemi 2013, 129.)

5 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tutkimusmenetelmillä tarkoitetaan empiirisen tutkimuksen konkreettisia aineistonhankintatekniikoita, jotka voidaan luokitella laadullisiin eli kvalitatiivisiin ja määrällisiin eli kvantitatiivisiin menetelmiin. Tutkimusmenetelmiä valittaessa on pidettävä mielessä, että ratkaisujen tulisi seurata tutkimusongelmasta. Täytyy siis miettiä, mitkä ovat ne aineistot, joiden avulla saadaan parhaiten tietoa tutkimuskohteesta ja mitkä ovat ne tutkimustekniikat, joilla saadaan tiedot parhaiten irti aineistosta. Vain hyvin harvoissa tapauksissa vastaukset kysymyksiin ovat itsestään selviä, ja täysin tyydyttävän lopputuloksen saavuttamiseksi täytyisi analysoida hyvin suuria ja monipuolisia menetelmiä erilaisia tutkimustekniikoita hyödyntämällä. (Vilka 2015, 39–41.)

Palvelumuotoilussa laadulliset ja määrälliset tutkimusmenetelmät sekä niistä saatu tieto täydentävät toisiaan, mutta laadulliset menetelmät soveltuvat paremmin suunnittelua ohjaaviksi tekijöiksi. Määrällinen tutkimus taas soveltuu vahvemmin palvelun tuottamisen onnistumisen arvioimiseen. Tämä jako ei tietenkään ole täysin mustavalkoinen, vaan menetelmiä käytetään ja sovelletaan aina kulloistenkin tarpeiden mukaan. (Tuulaniemi 2013, 144.)

5.1 Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä

Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus tarkoittaa tutkimusta, jossa käytetään täsmällisiä ja laskennallisia menetelmiä, jotka ovat usein tilastollisia. Määrällisessä tutkimuksessa tutkija pyrkii keräämään empiiristä eli kokemusperäistä havaintoainesta. Kun havaintoainesta tarkkaillaan, pystytään ymmärtämään yhteiskunnallisia ilmiöitä ja tekemään yleistyksiä. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä sopii erityisen hyvin käytäntöön, kun tutkimuksen kohteena on suuria ihmisryhmiä. Kvantitatiivinen tutkimus edellyttää riittävän suurta otosta. Aineiston keräämisessä tulee käyttää standardoituja tutkimuslomakkeita, joissa on valmiit vastausvaihtoehdot. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla saadaan kartoitettua olemassa oleva tilanne, mutta sillä ei pystytä selvittämään asioiden syitä. Kyselytutkimuksen tarkoituksena on saada koottua tietyin kriteerein valitulta joukolta vastauksia samoihin kysymyksiin. Kyselytutkimuksessa käytetään tutkimuslomaketta, jonka sisältö ja kohderyhmä tulee miettiä tarkoin. Kyselyn kohteena olevien henkilöiden

on pystyttävä vastaamaan jokaiseen kysymykseen yksiselitteisesti. (Anttila 2006, 36–38; Tuulaniemi 2013, 143.)

Kun kyselylomaketta suunnitellaan, se kannattaa tehdä yhteistyössä kohderyhmän edustajien kanssa. Kohderyhmän edustajat tietävät parhaiten, mikä on heidän kannaltaan tarkoituksenmukaista sekä heidän ajatusmaailmaansa vastaavaa. Jokainen kyselylomake tulee testata sekä vastaajientasolla että jälkikäsitellyn kannalta, jotta epäselvät kysymykset voidaan korjata ajoissa. Näinollen myös lomakkeen koodaus ja taulukointi sujuu ongelmitta. Lopullinen lomake kannattaa pitää mahdollisimman tiiviinä ja yksinkertaisena. (Anttila 2006, 39.)

Kun aineisto on kerätty, se tulee muokata analysoitavaksi. Ensimmäisenä aineisto on tarkistettava mahdollisilta virheellisiltä vastauksilta. Lisäksi tulee kiinnittää huomiota vastauksien täydellisyyteen eli onko jokaiseen kysymykseen saatu vastaus. Vastauksien täsmällisyyden vuoksi tulee tarkistaa, että kaikkiin kysymyksiin on vastattu oikealla tavalla, sillä joskus vastauksissa voi esiintyä huolimattomuutta ja väärinymmärrystä. Tämän kaltaiset vääristävät vastaukset vaikuttavat tutkimuksen luotettavuuteen. Lisäksi tarkistetaan vastauksien yhtenäisyys eli ovatko kaikki ymmärtäneet ja tulkinneet kysymykset ja annetut ohjeet samalla tavalla. Kun tutkimusaineisto on koottu, voidaan analysointia jatkaa tilastollisin menetelmin. Tarkan ja selkeän lopputuloksen saavuttamiseksi aineistot on hyvä analysoida tietokoneella. (Anttila 2006, 41.)

5.2 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä syvällisemmin. Tällä tarkoitetaan ilmiön merkityksen tai tarkoituksen selvittämistä, sekä kokonaisvaltaisen ja syvemmin käsityksen löytämistä. Käytännössä tämä tarkoittaa tilan antamista tutkittavien henkilöiden näkemyksille, kokemuksille ja mielipiteille, sekä perehtymistä tutkittavaan ilmiöön liittyviin ajatuksiin, tunteisiin ja vaikuttaviin tekijöihin. Laadullisessa tutkimuksessa analyysin pääpaino on numeeristen arvioiden sijaan mielipiteiden sekä niiden syistä ja seurauksista. Jakaumien ja keskiarvojen sijaan keskitytään johtopäätösten tekemiseen esimerkiksi haastatteluista ja havainnoista. Laadullisesta tutkimuksesta saatu tieto on luonteeltaan kuvailevan diagnosoivaa, arvioivaa ja

luovaa. Se on oiva väline testata ja kehittää uusia palveluita sekä syventää määrällisestä tutkimuksesta saatuja tuloksia. (Tuulaniemi 2013, 143, 144.)

Kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä on tavoitteena kerätä tarkkaa ja analyttistä faktoihin perustuvaa tietoa pieneltä joukolta. Kvalitatiivinen tutkimus keskittyy testaamiseen ja kontrolloituun mittaamiseen. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on tuottaa syvällistä tietoa miksi asiat ovat niin kuin ne ovat. Kvalitatiivisen tutkimuksen lähestymistapoja on useita, ja yksi niistä on toimintatutkimus. Siinä tavoitteena on ratkaista käytännön ongelmia ja saada aikaan muutosta osallistavalla tutkimuksella. Toimintatutkimus sopii hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi, koska sen tavoitteena on ratkaista käytännön ongelma ja samanaikaisesti luoda uutta tietoa ja ymmärrystä. Toimintatutkimuksessa keskitytään asioiden parantamiseen ja kehittämiseen sen sijaan, että tutkittaisiin nykytilaa. (Moilanen, Yläsalo & Ritalahti 2014, 55.)

6 BRUNSSIRAVINTOLAN LIKETOIMINTAMALLIN SUUNNITTELU PALVELUMUOTOILUPROSISSIMALLIN MUKAISESTI

Tässä osiossa keskitytään suunnittelemaan uudenlaisen brunssiravintolan liiketoimintamallia Tampereen alueelle. Suunnittelu, ideointi ja kehitystyö toteutetaan palvelumuotoiluprosessin peruseriaatteiden mukaisesti, jolloin se sisältää kaikki Tuulaniemen (2013) määrittämät palvelumuotoiluprosessin vaiheet: määrittelyvaiheen aloittamisen ja esitutkimuksen, tutkimusvaiheen asiakasymmärryksen etsimisen ja strategisen suunnittelun, suunnitteluvaiheen ideoinnin, konseptoinnin ja prototypoinnin vaiheet, palvelutuotantovaiheen pilotoinnin ja lanseerauksen sekä arviointivaiheen jatkuvan kehittämisen. Prosessin prototypointi, pilotointi ja lanseeraus suunnitellaan hypoteettisesti. Palvelumuotoiluprosessi pyritään kuljettamaan alusta loppuun asiakas keskiössä, jotta palvelumuotoilun lähtökohta ja perusidea käyttäjälähtöisyydestä säilyisi. Prosessi myötäilee malliltaan hyvin pitkälti Tuulaniemen (2013) kehittämismallia, mutta sen osioita on muokattu jonkin verran, jotta sopisi juuri Ravintola X:n liiketoimintamallin kehittämiseen. Prosessi etenee muun muassa luvussa 2 avattuja käsitteitä käyttäen.

6.1 Aloittaminen

Tämän suunnittelutyön tavoitteena on kehittää Tampereen alueelle uudenlainen brunssiravintola Ravintola X. Tampereen ravintolavalikoima on yksi Suomen monipuolisimmasta (Sorola 2016), jonka vuoksi oikeanlaisen konseptin määrittäminen on haastavaa, mutta tärkeää. Ravintola X:n kohderyhmäksi on ajateltu nuorekkaat ja trendikkäät ruokakulinaristit, jotka nauttivat laadusta, uusista kokemuksista ja aidoista mauista viihtyisässä ympäristössä. Lisäksi he nauttivat ruokakokemuksensa jakamisesta sosiaalisessa mediassa.

Ravintola X:n tavoitteena on tarjota uniikki ja kokonaisvaltainen palvelukokemus, jossa yhdistyy amerikkalainen brunssikäyttäytyminen aitoihin ja laadukkaisiin suomalaisiin raaka-aineisiin, muodostaen puhtaan kokonaisuuden. Täydellisyydessään Ravintola X tarjoaa palvelukokemuksen uudenlaisessa brunssiravintolassa, jonka uniikki ja henkilökohtainen asiakaspalvelu takaa irtioton arjesta. Suunnittelutyön tavoitteena on löytää keino, jolla tamperelaisten ajatusmalli brunssista saataisiin muutettua vain viikonlopuista

myös arkipäiville. Toinen tavoite on muuttaa käsitys buffetlinjastosta tarjoiltavasta brunsista A la cartena saatavaan annokseen.

Ylläkuvattu Ravintola X:n konsepti on kokonaisuus, jota Tampereen alueelta ei ole vielä saatavilla. Suurin varteen otettava kilpailija Ravintola X:n konseptille ja tuotteille on Cafe Pispala. Kilpailu ravintoloiden välillä aivan keskustan alueella on todella suurta. Tämän vuoksi uusi ravintola sijoittuisi Tampereen itäpuolelle Kalevan keskustaan. Kaleva on alueena tällä hetkellä kehittyvä, aivan ratikkalinjan varrella, mutta kuitenkin lähellä keskustaa. Asukkaita alueelta löytyy paljon, mutta myös muualta kulkeminen alueelle on vaivatonta ja nopeaa. Lisäksi Kalevan alueella ravintolakilpailu on pientä sen tarjoamaan potentiaaliin nähden.

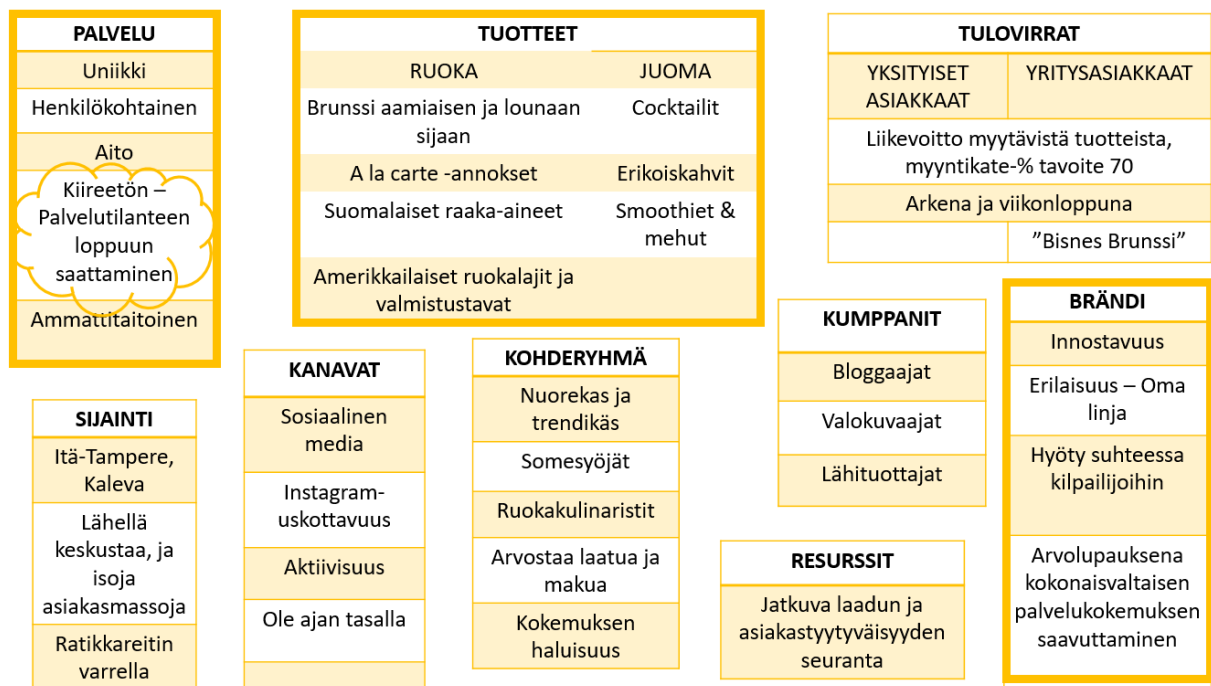
6.2 Esitutkimus

Tämän palvelumuotoiluprosessin osalta esitutkimuksessa kiinnitetään huomiota Ravintola X:n lähtötietoihin ja benchmarkingin keinojen avulla suoritettavaan kilpailija-analyysiin. Kilpailija-analyysissä käytetään benchmarkingin mallia, sillä sen avulla pystytään tehokkaasti vertailemaan Ravintola X:n kilpailijoita muun muassa toimintatapojen ja palveluiden näkökulmasta. Kuten Tuulaniemi (2013) toteaa, benchmarkingin avulla Ravintola X pystyy oppimaan toisilta alan toimijoilta oman toimintansa kehittämiseksi.

Ravintola X:n lähtökohdista merkittävimmät näkökulmat ovat sen tuotevalikoima, palvelu ja brändi. Ravintola X:n briiffiin on kerätty lisäksi sen muut lähtökohtiin merkittävät tekijät (kuvio 4). Tuotteissa suurin huomio kiinnittyy erilaiseen ruokatuotteeseen. Ruoka koostuu aidoista suomalaisista raaka-aineista, jotka valmistetaan amerikkalaistyyllisesti A la carte brunssiannoksina. Tarkoituksena on siis harjoittaa ruoan fuusioitumista, eli kahden eri ruokakulttuurin yhdistämistä raaka-aineita ja valmistustapoja sekoittamalla. Juomapuolella korostetaan erikoiskahveja, cocktaileja ja erilaisia tuoreita mehuja ja smoothieita. Täydellisen ruokailukokemuksen saavuttamiseksi palvelun tulee olla ensiluokkaista. Ravintola X:n palvelu perustuu henkilökohtaiseen, aitoon ja uniikkiin palvelutapaan, joka on ammattitaitoista ja antaa asiakkaalle kiireettömän vaikutelman. Merkittävää on, että jokainen asiakastilanne pyritään saattamaan loppuun odotukset ylittäen. Ravintola X:n brändi rakentuu sen arvolutauksen ympärille: Asiakkaalle luvataan kokonais-

valtaisen palvelukokemuksen saavuttaminen. Ravintola X:n oma linjainen tuotevalikoima ja palvelu muodostavat brändin, joka tarjoaa erityisen hyödyn suhteessa kilpailijoiden tarjontaan.

Ravintola X sijoittuu Itä-Tampereelle Kalevaan. Kaleva on lähellä keskustaa, mutta kuitenkin hyvällä kulkuyhteydellä sekä keskustasta, että sen ulkopuolelta saapuville asiakkaille. Lisäksi Kaleva on runsaasti asutettu, väestöltään kasvava ja tulevan ratikkareitin varrella. Ravintola X:n tulovirrat muodostuvat liikevoitosta, joka syntyy asiakkaiden ostamista palveluista ja tuotteista. Sen tärkeimpänä resurssina on huolehtia jatkuvasta laadun- ja asiakastyytyväisyyden seurannasta. Kohderyhmältä Ravintola X:n asiakaskunta on nuorekasta, trendikästä ja kokemuksenhaluista. Asiakkaiden tulee arvostaa laatua ja makua sekä nauttia siitä. Ravintola X:ää käyttää myös ”somesyöjät”, jotka siis jakavat ruokailukokemuksiaan sosiaalisessa mediassa. He auttavat omalta osaltaan näin Ravintola X:n markkinoinnissa sosiaalisessa mediassa, kuten Instagramissa. Tämän vuoksi Ravintola X:n tärkeimpiä kumppaneita ovat bloggaajat ja valokuvaajat.



KUVIO 4. Ravintola X:n lähtötiedot

Ravintola X haluaa selvittää sen suurimmat alan kilpailijat, jotta se pystyy tunnistamaan oman alueensa yhteisiltä markkinoilta. Kilpailija-analyysin tekeminen on erityisen tärkeää Ravintola X:n kohdalla myös siksi, että Tampereen ravintola-alalla on enemmän

tarjontaa kuin kysyntää. Ravintola X:n suurimmat kilpailijat ovat kyselytutkimuksen (liite 1) tulosten mukaan seuraavat ravintolat: Fazer Cafe, Ravintola Muusa, Hullu Poro ja Pella's Cafe ja Cafe Pispala. Kilpailija-analyysi (taulukko 1) toteutetaan vertailemalla kyselytutkimuksen avulla kerätyn tiedon mukaan valikoituja ravintoloita benchmarkingin keinoin. Informatiivisen kilpailija-analyysin saavuttamiseksi, siinä verrataan ravintoloiden kohderyhmiä, päätuotetta, sijaintia, hintatasoa, ilmapiiriä, vetovoimatekijää ja heikkoutta.

Kohderyhmiä tarkasteltaessa suurimmat yhtäläisyydet Ravintola X:n kanssa ovat Pella's Cafen laadusta nauttivat ja Cafe Pispalan tyylikkyyttä etsivät asiakkaat. Kaukaisimpana kilpailijana on Hullu Poro, jota käyttävät helpon ja hyvän ruoan etsijät, joille tärkeintä on ruokalajien isot valikoimat ja määrät. Myös päätuotevertailussa nousevat ensisijaisesti esiin Pella's Cafe ja Cafe Pispala. Pella'sin painotus suomalaisiin raaka-aineisiin ja Cafe Pispalan amerikkalaiset pannukakut ovat yhdistelmänä sitä perusajatusta, mitä Ravintola X haluaa tarjota.

Vertailtavista ravintoloista kaikki muut paitsi Cafe Pispala sijaitsevat keskustan alueella. Koska Cafe Pispala sijaitsee Länsi-Tampereella Pispalassa ja Ravintola X Itä-Tampereella Kalevassa, eivät ne yhtäläisyyksistään huolimatta ole merkittävän suuria kilpailijoita keskenään. Hintavertailu muiden ravintoloiden, paitsi Cafe Pispalan osalta on haastavaa, sillä muiden brunssi tarjotaan buffetlinjastosta eikä A la cartena. Ravintola X:n ja Cafe Pispalan hintahaarukka on samankaltainen. Ilmapiiriltään Ravintola X on yhdistelmä Fazer Cafen tyylikkyyttä, Ravintola Muusan rentoa ja ronskia ilmettä, Pella's Cafen kauneutta sekä Cafe Pispalan houkuttelevuutta. Vaikka Hullun Poron ilme onkin tarkkaan suunniteltu ja harkittu, sen suuri koko ja hallimaisuus eivät kilpaile Ravintola X:n kanssa.

Vetovoimatekijältään suurin kilpailija on Ravintola Muusa. Ravintola Muusan erilaisuus ja asiakaslähtöisyys palvelussa ovat Ravintola X:n palvelun kulmakiviä. Lisäksi Fazer Cafen laatulähtöisyys ja Cafe Pispalan tunnelmallisuus korostuvat Ravintola X:n vetovoimaisuudessa. Vertailtavilla ravintoiloilla ei oikeastaan kenelläkään ole suurta ja merkittävää heikkoutta, joka sulkisi heidät Tampereen brunssitarjonnan huipulta. Voidaan kuitenkin todeta, että Fazer Cafelta puuttuu tuotevalikoimastaan vetonaula, Pella's Cafe on hieman tuntematon, Cafe Pispala on sijainniltaan syrjäinen ja vaikeasti saavutettava, Hullu Poro hinnaltaan huomattavasti kalliimpi ja hieman massojen mukana kulkeva ja Ravintola Muusan pääelementti vegaanisuus saattaa olla vain hetken hittituote.

Yhteenvedona voidaan todeta, että kyselytutkimuksessa esiin nousseet kilpailijayritykset omaavat paljonkin samankaltaisuuksia varsinkin ilmapiirinsä ja vetovoimatekijöidensä puolesta kuin Ravintola X. Merkittävää kuitenkin on se, että mikään verrattavista ravintoloista ei muodosta sitä yhdistävää kokonaisuutta kaikkien ravintoloiden vahvuuksista kuten Ravintola X. Vaikka Tampereen ravintolatarjonta on suuri, on jokainen vertailtavista ravintoloista omanlaisensa ja löytänyt oman tapansa toimia yhteisillä markkinoilla.

TAULUKKO 1. Ravintola X:n kilpailija-analyysi (Cafe Pispala 2017; Mainostoimisto Värikä 2017; Olympia Kortteli 2017; Oy Karl Fazer Ab 2017; Wise Network Oy 2017)

	FAZER CAFE	RAVINTOLA MUUSA	PELLA'S CAFE	CAFE PISPALA	HULLU PORO
Kohderyhmä	Mukavuuden haluiset, helppoa	vegaanit	Laadusta nauttivat	Tyylikkyyttä etsivät	Massasyöjät
Päätuote	kokonaisuus	Vegaaniset vaihtoehdot	Suomalaiset tuotteet	Pannukakut	Ei ole
Sijainti	Keskusta	Syrjäkeskusta, Satakunnankatu	Keskusta	Pispala, Länsi-Tampere	keskusta
Hintataso	23,90€	Tieto ei saatavilla netistä	23,90€	10-25€	28,90€
Ilmapiiri	Tyylikäs	Rento, ronski	Nätti, rento	Houkutteleva, sympaattinen	Hieman kolkko, iso
Vetovoimatekijä	Laatu, tuotteiden monipuolisuus	Erilaisuus, asiakaslähtöisyys	Suomalaisuus	Tunnelma	Massa
Heikkous	Ei mitään erottuvaa tekijää	Vegaanisuus vain hetken buumi?	Tuntemattomuus	Syrjäinen sijainti	Massojen miellyttäminen, kallis

6.3 Asiakasymmärrys

Ravintola X:n asiakasymmärryksen määrittäminen on koko prosessin kriittisin vaihe. Asiakasymmärrys pyritään saavuttamaan mahdollisimman yksityiskohtaisesti, jotta saadun tiedon perusteella pystytään paremmin segmentoimaan asiakaskunta strategisen suunnittelun vaiheessa. Mahdollisimman monipuolisen ja kattavan asiakasymmärryksen saavuttamiseksi pyritään keräämään paljon aineistoa Ravintola X:n asiakasymmärryksen tueksi, jotta sen hyödyntäminen seuraavissa palvelumuotoiluprosessin vaiheissa olisi tehokkaampaa. Ravintola X:n asiakasymmärryksen keruumenetelmänä käytetään asiakas-tutkimusta, vaikka haastattelut ja keskustelut olisivatkin laadullisempia tutkimustapoja.

Ravintola X:n palvelumuotoiluprosessin asiakasymmärryksen tutkimusvaiheessa suoritetaan kvantitatiivinen eli määrällinen asiakastutkimus, joka keskittyy selvittämään suunnitellun ravintolakonseptin kysyntää ja asiakasymmärrystä. Tutkimusmenetelmänä käytetään määrällistä tutkimusta laadullisen sijaan, jotta vastauksien otanta olisi laajempi, ja täten informatiivisempi.

Ravintola X:n asiakastutkimuksen suunnitteluhaaste on täydellisen asiakasymmärryksen saavuttaminen ja ravintolan kysynnän kartoittaminen. Kun haluttu asiakasymmärrys on saavutettu, pystytään Ravintola X:n toiminta keskittämään asiakaslähtöiseen toimintaan, ja näinollen asiakasymmärrys voidaan ottaa osaksi Ravintola X:n asiakkaan arvonomuodostumista. Lisäksi pystytään selvittämään, onko Ravintola X:lle oikeasti kysyntää. Tutkimus pyritään rakentamaan niin, että se sisältää kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän toimintatavat, mutta mukautuu samalla palvelumuotoilun laadullisiin keinoihin.

6.3.1 Kyselytutkimuksen suunnittelu ja toteutus

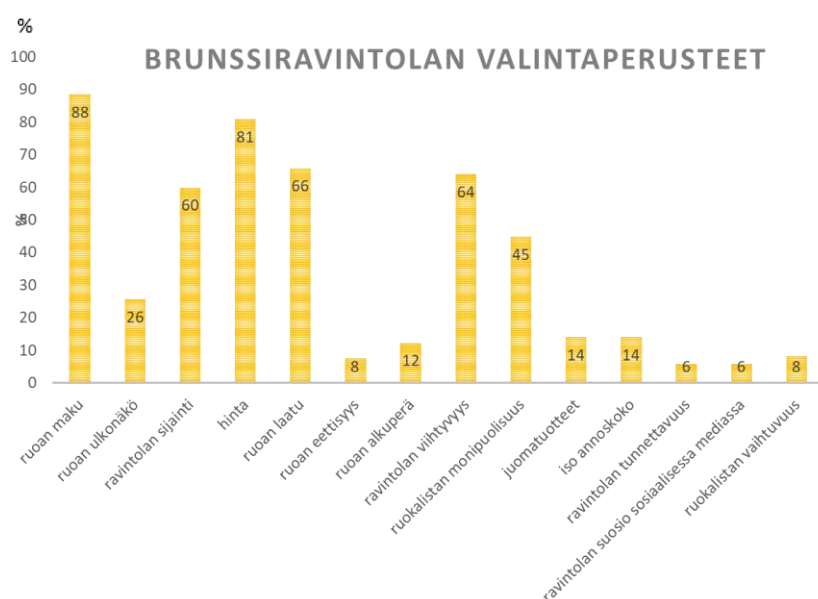
Ravintola X:n asiakasymmärryksen keräämistä varten laadittu kyselytutkimuslomake (liite 1) koostuu kahdeksasta (8) tarkkaan harkitusta kysymyksestä. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, löytyykö ajatustasolla suunnitellulle palvelukonseptille loppukäyttäjää, ja minkälaisen vastaanoton se saisi. Tutkimuksessa tiedustellaan kuluttajien kulttuuria brunssilla käymisestä, ravintolan valintaan merkittäviä tekijöitä, mieleisintä ruoan tarjoutapaa ja sopivaa hintatasoa. Tutkimus sisältää myös avoimen vastauskohdan vastaajan omista henkilökohtaisista toiveista uudesta brunssiravintolasta, jonka myötä tutkimus antaa myös hieman laadullista tutkimustietoa. Lisäksi vastaajilta tiedustellaan ravintolaa, jossa he tällä hetkellä mieluiten käyvät brunssilla. Tätä tutkimustietoa hyödynnetään muun muassa Ravintola X:n kilpailija-analyysin (ks. luku 6.2) kartoittamiseksi.

Kuten Anttila (2006) kehottaa, ennen kyselytutkimuksen julkistamista kyselylomake testattiin kymmenellä (10) ihmisellä, jotta inhimilliset virheet tunnistettaisiin lomakkeesta etukäteen ja näin ollen saavutettaisiin validit tulokset. Tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin tamperelaiset, jotka käyttävät sosiaalista mediaa. Kyselytutkimus jaettiin sosiaalisessa mediassa Facebookissa erilaisissa ryhmissä: Tampere-ryhmässä, Tampereen ravintolatyöntekijät-ryhmässä sekä Veera Rantasen henkilökohtaisella Facebook-sivulla. Lisäksi tutkimusta jaettiin viiden (5) ihmisen toimesta heidän omilla Facebook-sivuillaan.

Tutkimus lähetettiin myös Tampereen ammattikorkeakoulun palveluliiketoiminnan sekä liiketalouden opiskelijoille koulun sähköpostin kautta.

6.3.2 Kyselytutkimuksen tulokset

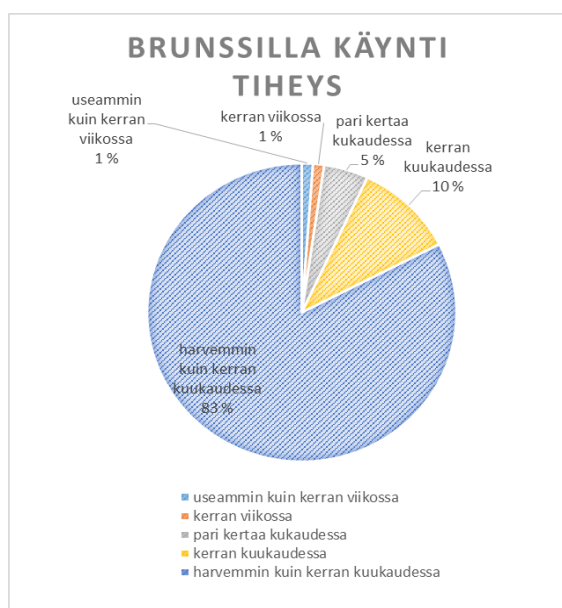
Kyselytutkimukseen, jonka tarkoituksena oli kartoittaa uudenlaisen brunssiravintolakonseptin kysyntää ja kilpailuanalyysiä, vastasi yhteensä 172 ihmistä. Vastaajia pyydettiin valitsemaan viisi (5) merkittävintä tekijää, jotka vaikuttavat heidän käyttämänsä brunssiravintolan valintaan. Kuvio 5 kuvastaa, että vastaajista piti merkittävänä tekijä ruoan ma-kua 88 %, ruoan ulkonäköä 26 %, ravintolan sijaintia 60 %, ruoan hintaa 81 %, ruoan laatua 66 %, ruoan eettisyyttä 8 %, ruoan alkuperää 12 %, ravintolan viihtyisyyttä 64 %, ruokalistan monipuolisuutta 45 %, juomatuotevalikoimaa 14 %, isoa annoskokoa 14 %, ravintolan tunnettavuutta 6 %, ravintolan suosiota sosiaalisessa mediassa 6 % ja ruokalistan vaihtuvuutta 8 %.



KUVIO 5. Brunssiravintolan valintaperusteet (N=172)

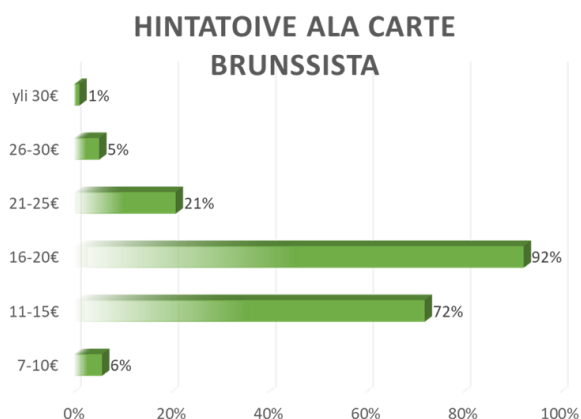
Tutkimuksessa selvitettiin asiakkaiden valmiutta käydä brunssilla viikonpäivien mukaan. Vastaajista 26 % kertoo, että he olisivat valmiita käymään brunssilla maanantaisin. 22 % pitää tiistaita keskiviikkona ja torstaita hyvänä päivänä käydä brunssilla. Perjantaisin brunssilla haluaisivat käydä 30 % vastaajista. 82 % pitää lauantaita sopivana brunssipäivänä, kun taas puolestaan 92 % olisivat valmiita käymään brunssilla sunnuntaisin. Jotta

vastaajien ajatusmalli brunssista selventyisi, heiltä kysyttiin heidän valmiuttaan käydä brunssilla lounaan sijaan. Vastaajista 78 % koki, että voisi syödä brunssia kun hän normaalisti söisi lounasta. 22 % vastaajista sen sijaan ei ole valmis luopumaan lounastamisesta. Kyselytutkimuksessa kartoitettiin vastaajien brunssilla käymistiheyttä. Kuvio 6 todentaa, että vastaajista jopa 83 % käy tällä hetkellä brunssilla harvemmin kuin kerran kuukaudessa. Nykyhetkellä brunssilla käy vastaajista kerran kuukaudessa 10 %, pari kertaa kuukaudessa 5 %, kerran viikossa 1 % ja useammin kuin kerran viikossa 1 % vastaajista.



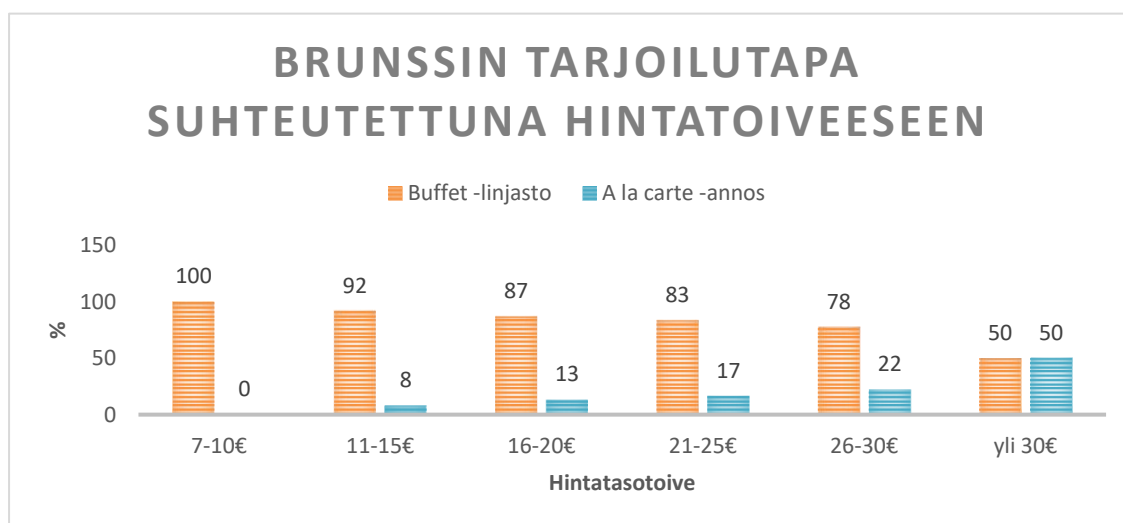
KUVIO 6. Brunssilla käyntitiheys

Vastaajilta tiedusteltiin hintajakaumaa, mitä he olisivat valmiita maksamaan A la cartebrunssista (kuvio 7). Vastaajista 6 % piti sopivana 7–10 € hintahaarukkaa. 72 % olisi valmiita maksamaan 11–15 €, ja 92 % vastaajista piti 16–20 € hintaväliä sopivimpana. Vastaajista 21 % koki, että sopivin hintajakauma olisi 21–25 €. Ainoastaan 5 % olisivat valmiita maksamaan 26–30 € A la cartebrunssista, ja vain 1 % vastaajista piti sopivana hintana yli 30 €. Vastaajat saivat valita useamman vaihtoehdon, jonka vuoksi yhteenlaskettu prosenttimäärä ylittää 100 %.



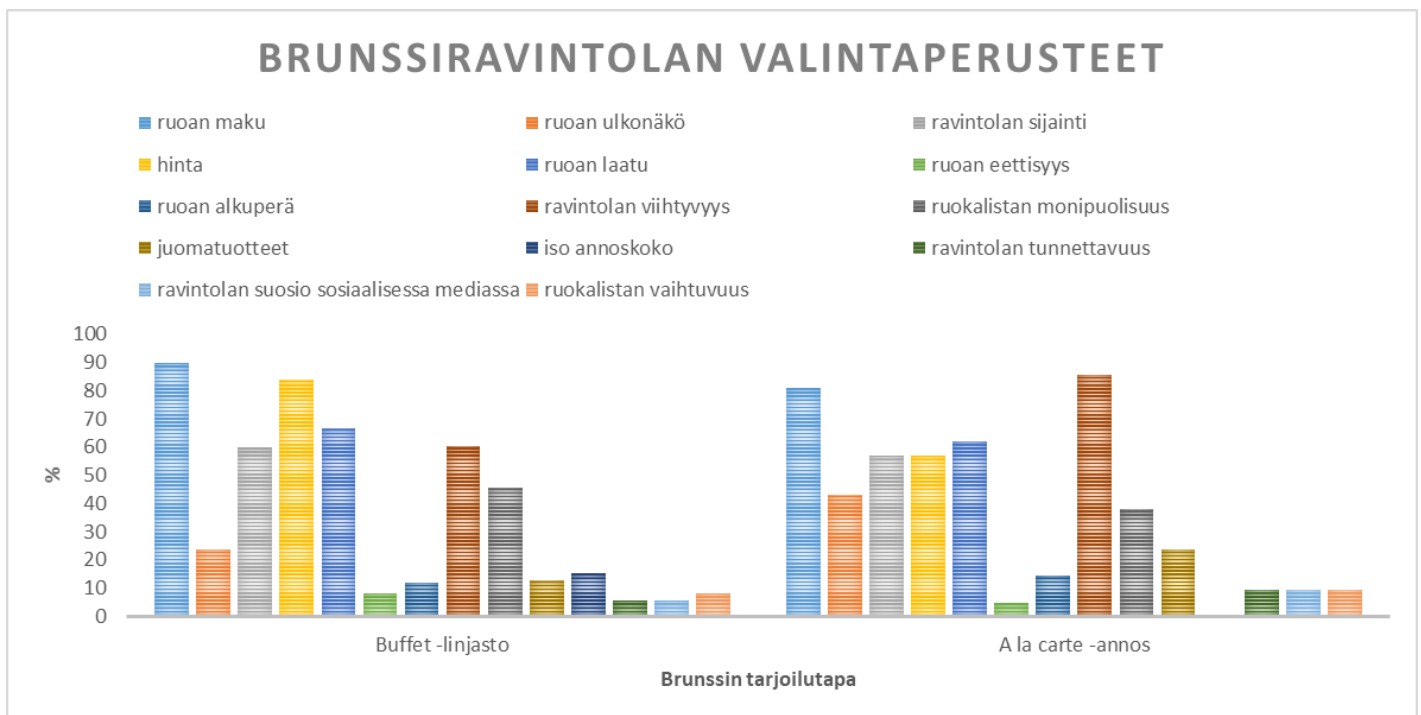
KUVIO 7. Hintatoive A la carte brunssista

Vastaajat saivat kertoa mielipiteensä mieluisimmasta brunssin tarjoilutavasta. Sen mukaan jopa 88 % on sitä mieltä, että brunssi tulisi tarjota buffetlinjastosta. Sen sijaan ainoastaan 12 % koki, että mieluisin tarjoilutapa brunssille olisi A la carte annos. Kuvioon 8 on suhteutettuna tutkimustulokset brunssin mieluisimmasta tarjoilutavasta sen hintatoiveeseen nähden. Vastaajat, jotka toivoivat brunssin maksavan ainoastaan 7–10 €, halusi 100 %:sesti brunssin tarjoiltavan buffetlinjastosta. Vastaajista, jotka toivoivat brunssin maksavan 11–15 €, 92 % toivoi brunssin tarjottavan buffetista, ja 8 % A la cartena. Hintaluokassa 16–20 €, 87 % halusi tarjoiltavan olevan buffet ja 13 % A la cartena. Hintaluokassa 21–25 € buffet tarjoilua toivoi 83 % ja A la cartea 17 %. Kun hintaluokka oli 26–30 €, buffet tarjoilun kannalla oli enää 78 %, kun taas a la cartea kannatti jo 22 %. Kun hintaluokkana oli yli 30 €, jakauma tarjoilutavasta oli tasan 50 %.



KUVIO 8. Brunssin mieluisin tarjoilutapa suhteutettuna hintatoiveeseen

Kuvio 9 selventää, minkälaisilla perusteilla vastaajat valitsevat brunssiravintolan suhteutettuna sen tarjoilutapaan. Merkittävimpiä muuttujia tässä vertailussa ovat toiveet ruoan hinnassa, ulkonäössä, annoskoossa sekä juomatuotetarjonnassa. Kun ulkonäkö buffetlinjastosta merkitsee eniten vain noin 20 % vastaajista, on sama luku A la carte ruokailijoille lähes 50 %. Ruoan hinta taas puolestaan on merkittävimmässä asemassa jopa 80 % buffet ruokailijoista, kun taas annosruokailijoista alle 60 %. Iso annoskoko on merkittävimmässä asemassa noin 15 % buffetruokailijoista, kun taas a la carte ruokailijoilla vastaava luku on 0 %. Ravintolan juomatuotteiden merkitystaso on vaikuttavinta jopa yli 80 % A la carte ruokailijoista. Sen sijaan buffetruokailijoista ainoastaan noin 50 % pitää juomatuotteiden valikoimaa merkittävänä. Yhteisenä tekijänä näiden tarjoilumuotojen välillä voidaan todeta olevan ennen kaikkea ruoan maku, laatu ja ravintolan sijainti.



KUVIO 9. Brunssin mieluinen tarjoilutapa suhteutettuna ravintolan valintaperusteisiin

Avoimissa vastauksissa vastaajien pyydettiin antamaan henkilökohtaisia toiveita siitä, minkälainen uusi Tampereelle avattava brunssiravintola tulisi olla. Vastauskenttä oli pakollinen, jonka vuoksi mielipiteitäkin tuli paljon. Vastaajat toivoivat ensisijaisesti ravintolaa, joka tarjoaa puhtaita ja hyviä makuja laadukkaista raaka-aineista valmistettuna kohtuulliseen hintaan. Tuotteiden tulee olla erityisruokavaliot huomioon ottavia, kotimaisia

ja tarjonnaltaan jotain mitä ei löydy mistään muualta. Ravintolan toivottiin olevan ulkoilmeeltään tunnelmallinen, trendikäs, viihtyisä ja kaunis, johon yhdistyy nuorekkuus, urbaanisuus, vastuullisuus ja ystävällinen sekä henkilökohtainen palvelu. Kokonaisuutena ravintolan tulisi olla asiakaslähtöinen ja erottuva, sekä jotain, joka saa suomalaisetkin mukaan oikeaan brunssikulttuuriin. Siitä huolimatta tunnistettavuus suomalaisuudesta tulee säilyä.

6.3.3 Kyselytutkimuksen tulosten analysointi

Ravintola X:n asiakasymmärrystutkimuksen tulokset analysoitiin Tixel-ohjelmalla, jotta lopputulos olisi mahdollisimman tarkka. Tutkimustuloksista käy ilmi, että suomalaisilla on hyvin selkeä ja vahva käsitys siitä, mitä brunssi heille merkitsee ja milloin sitä syödään. Kaikista vaikuttavimpina tekijöinä ravintolan valintaan pidetään ruoan makua ja laatua, annosten hintaa ja ruokalistan monipuolisuutta sekä ravintolan viihtyisyyttä. Vaikka vastaajien käsitys brunssista viikonloppuherkutteluna buffetista onkin vahva, käy tutkimuksesta ilmi mahdollisuus muuttaa tätä mielikuvaa enemmän arkipäiväiseen, mutta kuitenkin laadukkaaseen nautiskeluun. Isoin muutos tätä myöten onkin saatava aikaan vastaajien brunssilla käyntitiheydessä ja tarjoilutavan mahdollisuuksien ymmärtämisessä. Tärkeänä tekijänä on pitää hintaluokka maltillisena, mutta kuitenkin raaka-aineet ja maut moitteettomina. Voidaan todeta, että mitä laadukkaampaa, näyttävämpää ja vastuullisempaa ruokaa tarjoillaan, sitä enemmän asiakkaat ovat siitä valmiita maksamaan.

Avoimet vastaukset antavat erityisesti mielikuvaa siitä, minkälainen Ravintola X:n tulisi olla tunnelmaltaan ja yleisilmeeltään. Tärkeimpänä ja kantavimpana tekijänä lähes kaikkien vastaajien kesken toivotaan viihtyisää ja erottuvaa ympäristöä, joka tarjoaa asiakaslähtöistä palvelua sekä maukasta ja laadukasta ruokaa. Ravintola X:n toivotaan olevan kokonaisuus, jota Tampereen ravintolatarjonnasta ei vielä löydy.

Kyselytutkimuksen tulokset antavat selkeän kuvan siitä, että asiakkaat toivovat ravintolan annosten tarjoilutavan olevan huomattavasti mieluummin buffet kuin ala carte. Tämä tulos eroaa hyvin vahvasti siitä ennakoasetelmasta, joka Ravintola X:lle oli suunniteltu. Tässä tilanteessa on painotettava palvelumuotoilun peruslähtökohtaa asiakkaan kuuntelemisesta ja asiakasymmärryksestä. Siksi Ravintola X:n konseptin rakennetta on harkit-

tava ja suunniteltava vielä tarkoin, jotta palvelu tulisi vastaamaan mahdollisimman täydellisesti sitä, mitä asiakas tarvitsee ja haluaa saada. Näinollen ajatus pelkistä A la carte-annoksista sulkisi suuren osan kohderyhmää ulkopuolelle. Jotta pääajatus lähtökohtana olleesta liiketoimintamallista kuitenkin säilyisi jollakin tapaa, on yhdistelmä näistä kahdesta tarjoilumallista varmasti toimivin vaihtoehto.

Asiakkaiden toive ruoan mausta ja laadusta sen sijaan vastasivat täysin sitä konseptia, joka Ravintola X:lle on suunniteltu. Nämä tekijät ovatkin tärkeimpiä tukipilareita, jonka varaan Ravintola X rakennetaan. Voidaan todeta, että kyselytutkimuksen saamien tuloksien mukaan Ravintola X:lle olisi ehdottomasti kysyntää. Vaikka laadukkaat raaka-aineet ja täydelliset makuparit vaativat paljon ammattitaitoa ja resursseja, on kyselytutkimuksen mukaan asiakkaiden määrittämä hintaluokka täysin toteutettavissa kannattavan liiketoiminnan mukaisesti. Tämän päivän asiakas on huomattavan tietoinen ravintolapalveluiden mahdollisuuksista, joita hänellä on oikeus vaatia. Yhtä aikaa myös asiakkaan ymmärrys asian kääntöpuolesta on vahvistunut. Asiakas tietää, että ammattitaitoinen henkilökunta, loppuun saatettu palvelukokonaisuus, laadukkaat raaka-aineet ja viimeistellyt maut vaativat paljon enemmän rahallista panostusta ravintolakäyntiin. Tästä huolimatta he ovat valmiita maksamaan näiden kriteereiden täyttymiseksi saavuttaakseen täydellisen ravintolakokemuksen.

Ravintolan sijainti vastasi kyselytutkimuksen mukaan niitä odotuksia, joita Ravintola X:lle on suunniteltu. Asiakkaalle on huomattavan tärkeää, että ravintola on helposti ja nopeasti lähestyttävällä alueella, keskustan läheisyydessä ja hyvien yhteyksien kantomalla alueella. Jotta asiakkaiden toiveet laadun ja ammattitaitoisuuden kannalta toteutuisivat, on ravintolan kannattavuuden kannalta äärettömän tärkeää löytää Ravintola X:lle sopivassa hintaluokassa oleva liiketila, joka mahdollistaa tilan laadulliset ominaisuudet asiakkaan määrittämässä hintaluokassa.

Jotta asiakkaan arvon muodostumispyramidi (ks. luku 3.2) täytyisi, ja näin ollen Ravintolan X:n asiakkaat saavuttaisivat täydellisen merkitystason ravintolan tuottamassa kokemuksessa, on perusajatuksena kaiken aikaa säilytettävä asiakas ja hänen odotuksensa tulevastakin. Kun asiakas saapuu Ravintola X:ään, hän odottaa lämminhenkistä, kotoisaa ja viihtyisää ympäristöä, joka tuottaa hänelle merkityksellisiä ulottuvuuksia jo ravintolaan sisään astuessaan. Ravintolan ruoka- ja juomalistan raaka-aineet ja valmistustavat tarjoavat kulttuurillisia koodeja, unelmia, lupauksia ja oivalluksia, jotka viestivät asiakkaalle

henkilökohtaisuutta ja suhdetta asiakkaan omaan identiteettiin, mikä rakentaa asiakkaalle mieleen jääviä merkityksiä.

Jotta tämä asiakkaan arvonmuodostumispyramidin merkitystaso toteutuisi täydellisyydessään, myös sen tunne- ja toimintataso on oltava vakaalla pohjalla. Kyselytutkimuksen tuloksien mukaan toimintatason täydentää ammattitaitoinen asiakaspalvelu sekä arvonlupaus asiakkaan palvelukokemuksen loppuun saattamisesta. Tunnetaso saavutetaan silloin, kun hinta-laatusuhde eli ruoan maku, raaka-ainevalikoima ja palvelu suhteutettuna hintaan muodostavat asiakkaalle helpon ja aisteja koskettavan kokemuksen.

Kyselytutkimuksen myötä kerrytetty asiakasymmärrys antaa todella paljon tukea Ravintola X:n strategisen suunnittelun vaiheeseen. Kyselytutkimus auttaa ymmärtämään asiakkaiden oikean tarpeen Tampereen ravintola kattaukseen, ja täten Ravintola X:n suunnittelu pystytään suuntaamaan heidän toiveidensa mukaiseen suuntaan. Ravintola X:n brändisuuntaus voidaan pitää samana, sillä se tukee tutkimuksen myötä tullutta informaatiota. Konseptissa joudutaan tekemään uusia suuntauksia asiakasymmärryksen myötä, jotta asiakkaan tarve säilyisi edelleen kehittämistyön keskiössä.

6.4 Ideointi ja konseptointi

Ravintola X:n ideointi ja konseptointivaihe suoritetaan asiakaslähtöisesti, kuten Tuulaniemen (2013) palvelumuotoiluprosessi velvoittaa. Ideoinnissa tavoitellaan uusia vaihtoehtoisia ratkaisuja, joita voidaan pohtia ja testata yhdessä asiakkaan kanssa. Prosessissa hyödynnetään laadullista tutkimusmenetelmää toimintatutkimusta, ideointipajaa. Toimintatutkimus sopii hyvin Ravintola X:n ideointityön lähestymistavaksi koska sen tavoitteena on ratkaista käytännönongelma ja samanaikaisesti luoda uutta tietoa sekä ymmärrystä. Ideointipajassa ideointia ja palvelumuotoilua suorittavat Ravintola X:n kohderyhmästä valikoidut asiakkaat. Kun asiakas on mukana jo ideointivaiheessa, pystytään Ravintola X:n liiketoiminnan suunnittelussa välttämään väärinymmärryksiä ja rahallisia menetyksiä. Ideoinnin lähtökohtana oli työskennellä visuaalisesti (ks. luku 3.3), jolloin kehitystyö saisi viimein fyysisen muodon, ja näin palvelun tekeminen muuttuisi konkreettisemmaksi.

6.4.1 Ideointipajan suunnittelu ja toteutus

Ideointipajan suunnittelussa lähdetään liikkeelle toimintatutkimuksen tavoitteiden määrittämisellä eli asiakasymmärrysvaiheessa määritetyn suunnitteluhaasteen täsmentämisellä. Ideointipajan tavoitteena on selvittää asiakaslähtöisesti kohderyhmän henkilökohaisia toiveita siitä, minkälaista tunnelmaa ja ilmapiiriä Ravintola X:n tulisi viestiä sekä miltä ravintolan tulisi fyysisesti näyttää, jotta se vastaisi asiakkaidensa toiveita. Ideointipajan järjestäminen antaa mahdollisuuden olla kontaktissa Ravintola X:n asiakkaaseen. Ideointipajan tutkimusryhmä valittiin satunnaisesti kohderyhmän joukosta, ja se muodostettiin kolmesta jäsenestä.

Laadullista tutkimusta käytetään Moilasen, Yläsalon ja Ritalahden (2014) mukaan yleensä määrällisten tutkimustulosten syventämiseen, minkä vuoksi ideointipajan suunnitteluvaiheessa hyödynnetään asiakasymmärrystä selvittävän kyselytutkimuksen tuloksia (ks. luku 6.3.3). Kyselytutkimuksen tuloksissa useasti esiin nousseita ja täten ideointivälineiksi valikoituneita ideasanoja ovat tunnelmallisuus, trendikkyys, laadukkuus, viihtyisyys, asiakaslähtöisyys, rustiikkisuus ja erottuvuus. Näiden sanojen tarkoitus on antaa ideoijille inspiraatiota sekä luoda hiekkalaatikon reunat ideointipajatyöskentelylle. Ideointipajaa varten kerättiin tarvittavat ideointivälineet, joita olivat tietokone, post-it laput, alan lehdet ja kirjoitusvälineet.

Ideointipaja toteutettiin Tampereen Linnainmaan Koilliskeskuksen kirjaston ryhmätyötilassa 18.10.2017. Päivä aloitettiin valmentamalla ideoijat palvelumuotoilun ytimeen. Heille näytettiin video (Romanova 2016), jonka tarkoituksena oli käynnistää ideoijat luovaan ja rajattomaan inspirointiin palvelumuotoilun tavoin. Tämän jälkeen ideoijille annettiin lyhyt täsmennys palvelumuotoiltavan brunssiravintolan konseptista ja ideasta, mutta liian rajoittava kuvaus pyrittiin olla antamatta, jotta ideoijien mieli ei sen myötä rajoittuisi. Yleiseksi ohjeeksi ideointiin ja visiointiin heille annettiin positiivisuus, selkeiden tavoitteiden määrittäminen, avoin ideoiden jakaminen, monipuolisen osaamisen hyödyntäminen, osakokonaisuuksien tekeminen ja niiden tarkentaminen.

Seuraavassa vaiheessa työryhmälle jaettiin ideointivälineet ja havainnollistavat apusanat kyselytutkimuksen tuloksista, joiden ympärille ideointi tulisi rakentaa. Ideoijia neuvottiin käyttämään apunaan Pinterest-sovellusta, jonka tarkoituksena on mahdollistaa omien

kiinnostuksen kohteiden kerääminen visuaaliseksi kokonaisuudeksi. Työryhmälle annettiin luovan ajattelun ideointiaikaa kaksi tuntia. Tänä aikana heitä pyydettiin keräämään mahdollisimman villejä ja luovia ideoita Ravintola X:n sisutuksesta, ulkoisesta välityvästä tunnelmasta ja fiiliksestä, annosten ulkonäöistä ja tuoksuista, ilman minkäänlaisia rajoitteita. Näiden ideoiden ylös kerääminen tuli suorittaa visuaalisesti annetuilla ideointivälineillä. Ideointivaiheen ensimmäinen osio tuli suorittaa itsenäisesti. Jokainen työryhmän jäsen suunnitteli inspiraatiomateriaalien avulla lennokkaita ideoita. Ideoiden ei tarvinnut liittyä toisiinsa millään tapaa, vaan kaikki luovat ajatukset ja mietteet sai vapaasti kasata omalle havaintoalustalle. Tämän jälkeen ideoiden inspiraatiot yhdistettiin, ja niistä ryhdyttiin etsimään yhtenäisiä ja eriäviä tekijöitä. Tässä vaiheessa oli edelleen erittäin tärkeässä osassa, että uusia ideoita otettiin vastaan ja kaikki kerättiin ylös.

Kun ideoita oli syntynyt reilusti, siirryttiin kriittisemmän ideoinnin vaiheeseen, jonka aikana ideoita tuli karsia, ja niiden joukosta tuli tunnistaa ne kantavimmat ja liiketoimintamallia tukevat yksittäiset tekijät sekä kokonaisuudet. Lennokkaat ja vapaat ideat ja kommentit tuli pitää mielessä koko ideoinnin ajan, jotta palvelumuotoilun idea säilyisi. Kuuntelu, kommunikointi ja heittäytyminen olivat avaintekijöitä projektin onnistumiseen, jotta jokainen ideoija pääsi antamaan omat ajatuksensa ja ideansa tuotokselle. Lopullisesta tuotoksesta tuli rakentaa visuaalinen kokonaisuus seinälle, joka havainnollistaa ideoijien yhteistä tuotosta. Ideoijia korostettiin käyttämään erityistä luovuutta ja visuaalisuutta kokonaisuutta rakentaessa. Lopuksi työryhmä esitteli visuaalisen tuotoksensa toimeksiantajalle. Työryhmä perusteli valintansa monialaisesti ja havainnollistavasti, jotta väärinymmärrystä heidän ja toimeksiantajan tulkinnassa ei syntyisi.

6.4.2 Ideointipajan tulokset

Ideointipajan tulokset kasattiin yhteiselle ideaseinälle (kuva 1), jonka tarkoitus oli muodostaa visuaalinen käsitys siitä, minkälainen Ravintola X on fyysiseltä ilmeeltään, sekä minkälaista mielikuvaa ja fiilistä se välittää asiakkaille. Tärkeää oli, että visualisoitu seinä kuvastaa palvelumuotoiluprosessin kohdetta ja luo sen mukaisen odotusarvon asiakkaalle. Tulokset rakentuivat asiakasymmärrystä muodostavien sanojen ympärille, joita olivat asiakaslähtöisyys, laatu, erottuvuus, trendikkyys, tunnelmallisuus, viihtyisyys, ja rustiikkisuus. Nämä lähtökohdat erottuvat kuvasta 1 punaisella paperilla.

Vihreällä paperilla ideoijat erottivat omat lähtökohta-ajatukset Ravintola X:n ilmeeseen liittyen. Näitä elementtejä olivat kodinomaisuus, valoisuus, rauhallisuus, houkuttelevuus, oman tilan antaminen ja helppo löydettävyyys. Ideoijat perustelivat näiden elementtien valitsemista seuraavasti: Koska Ravintola X:n oletusarvoja ovat muun muassa viihtyisyys ja tunnelmallisuus, valikoitui ideoijien listalle rauhallisuus, kodinomaisuus ja oman tilan antaminen, jotta kokonaisuus välittäisi asiakkaalle helppoutta ja mukavuutta kuten omalla kotisohvalla oleminen. Jotta Ravintola X olisi asiakkaita kutsuva, tulee sen olla ilmeeltään houkutteleva ja helposti löydettävä. Näitä tekijöitä mahdollistavat isojen ikkunoiden ja avaran tilan myötä tuleva valoisuus ja asiakkaan kannalta järkevä sijainti.

Keltaisella värillä on erotettu ideointipajan tulokset, jotka kertovat Ravintola X:n fiilistä luovista tekijöistä. Näitä avainsanoja ovat tervetullut olo, välittäminen, aitous, tuoreus, paremmin tehty ja lämpö. Nämä elementit tukevat ennakkoasetelmassa määritettyä asiakaslähtöisyyttä ja laatua. Ideoijat valitsivat nämä elementit ideaseinällä siksi, että ne ovat tekijöitä, joihin asiakaspalvelijat ja muu henkilökunta pystyvät vaikuttamaan omalla toiminnallaan. Vaikka jokainen tekijä on yksittäisenä elementtinä hieman abstrakti ja vaikeasti käytännön tekemisessä selitettävä, ideoijat kokivat niiden toteutuessa täydentävän toisiaan, ja tukevan alkuperäisiä asiakasymmärryksen kautta annettuja kriteereitä. Näiden muuttujien täyttyminen on ideoijien mukaan kiinni asiakaspalvelijoista, joiden ammattitaidon lisäksi tulisi kiinnittää ehdotonta huomiota myös henkilön persoonallisuuteen.

Värimaailmalta ideoijat keskittyivät rustiikkisuuteen ja maanläheisyyteen, ja täten värimaailman on yksinkertaisuudelleen rauhallinen ja kutsuva. Maanläheiset värit, eli beigen, ruskean ja harmaan eri sävyt muodostavat harmonisen kokonaisuuden. Huomiovärinä toimii raikas turkoosin sininen, joka kiinnittää asiakkaan huomion ja piristää yleisilmettä. Ideaseinä sisälsi paljon valokuvia, joiden tarkoitus oli muodostaa mielikuvia ravintolan fyysisestä ulkoilmeestä.

Kaikki ideoijien keräämät kuvat välittävät ajatusta lämpöisestä ja tunnelmallisesta kodista, jossa asiakkaan on hyvä olla. Edellä mainittujen kriteereiden lisäksi, ideoijat halusivat painottaa eri aistein havaittavia elementtejä, esimerkiksi hajut, maut ja ulkonäkö, ja niiden merkitystä asiakaskokemuksen kokonaisuuden muodostumisessa. Lisäksi he painottivat kansainvälisyyden merkitystä ja näkyvyyden sallittavuutta, ja sen luomaa kiinnostavuutta. Trendikkyyttä tukee havaintokaavio tällä hetkellä pinnalla olevista määreistä: Ikimuistoiset kokemukset, aistielämykset, aito vastuullisuus ja eettisyys sekä juuri

sopiva minulle-ajatus. Ideoijat pitivät tärkeänä, että kaikki nämä tekijät olisivat mukana kaikessa Ravintola X:n tekemisessä.



Kuva 1. Ideaseinä (Harlin 10/2016; Harlin 7/2017)

6.4.3 Ideointipajan tulosten analysointi

Ideointipajan tulokset tukivat kokonaisuutena hyvin sitä, mitä kyselytutkimuksen myötä hankittu asiakasymmärrys oli etukäteen määrittänyt. Ideoijat toimivat ryhmänä hyvin ja itsenäisesti, ja heidän välinen kommunikaationsa toimi. Kukaan ideoijista ei ollut koskaan ennen toimivat vastaavanlaisessa tilanteessa, jonka vuoksi heittäytyminen ja rentous tekemiseen, oli aluksi heille hieman hankalaa. Loppujen lopuksi kokonaisuutena tulokset olivat erittäin hyödyllisiä, mutta tietynlaista hulluutta ideoimiseen olisi voinut olla enemmän.

Ideoijien määrittämät tekijät Ravintola X:n yleisilmeen ja aistittavuuden osalta olivat kodinomaisuutta ja mukavuutta lisäävät elementit. Täten voidaan olettaa, että asiakkaalle on

erittäin tärkeää, että hän tuntee olonsa hyväksi ja helpoksi siinä hetkessä, kun hän vieraillee ravintolassa. Tutut, maanläheiset, yksinkertaiset ja rauhoittavat elementit antavat asiakkaalle mahdollisuuden irtautua arjesta, ja nauttia ravintolakokemuksesta täysin uudella tasolla. Elementtien tarkoituksena on mielikuva siitä, että asiakkaan kotiin eli tuttuun ja turvalliseen ympäristöön tulisi varma ja osaava ammattilainen valmistamaan kokonaisen, eheän ja kokemusrikkaan palvelun. Ravintola X:n houkuttelevuutta ja löydettävyyttä helpottavia tekijöitä työryhmä ei käytännössä määrittänyt niin tarkasti kuin jälkikäteen olisi toivottu, vaikka he huomioivatkin niiden merkityksen asiakkaiden tavoittamiseksi. Tämä on tavallaan harmillista, sillä mikäli asiakas ei pidä ravintolaa houkuttelevana tai hän ei tiedä missä se sijaitsee, ei muilla ravintolan ominaisuuksilla ole juuri merkitystä. Toisaalta Ravintola X on konseptina niin erilainen, että se riittää kiinnostavana elementtinä asiakkaisen saavuttamiseksi ensimmäisen kerran. Tämän jälkeen koettu palvelukokemus mahdollistaa asiakkaan voittamisen uuteen vierailuun.

Ravintola X:n fiilistä määrittäviksi avainsanoiksi valikoitui tervetullut olo, välittäminen, aitous, tuoreus, paremmin tehty ja lämpö. Nämä elementit ovat hyvin linjassa ideoiden määrittämiin yleisilmeeseen ja aistittavuuteen. Kyseiset avainsanat ovat hyvin pitkälti kiinni henkilökunnan luonteenpiirteistä ja persoonallisuudesta. Kaikki edellä mainitut kriteerit vaativat asiakaspalvelijalta erityistä asiakastuntemusta, tilanteen lukutaitoa ja uskallusta antaa henkilökohtaista ja persoonallista palvelua asiakkaalle. Asiakaspalvelijan tulee työskennellä jokainen hetki asiakasta varten ja pyrkiä täyttämään hänen jokainen tarpeensa pyytämättä. Helppouden tunteminen ja näyttäminen asiakkaalle antaa hänelle arvostetun ja vaivattoman mielikuvan, jolloin asiakas voi keskittyä täysin palvelu- ja ruokailukokemukseensa.

Ideat Ravintola X:n fyysisestä ilmeestä kiteytyivät tunnelmallisuuteen ja lämpöiseen koitoisuuteen, joka on rennolla tavalla rustiikkinen ja erottuva. Valittu värimaailma on harmoninen ja moneen makuun sopiva. Se välittää rauhallisuutta ja mukavuutta, mutta toimii mielenkiintoisena houkuttimena pienien yksityiskohtien ja korostusvärien ansiosta. Fyysisen ilmeen tarkoitus on toimia vieraanvaraisuutta välittävänä ilmapiirinluojana, joka yhdistyy suomalaisiin elementteihin. Rauhallisuutta ja mukavuutta välittävä fyysinen ilme tukee asiakasymmärryksen kautta saatua ymmärrystä asiakkaiden toiveista. Toisaalta räväkät ja hieman hullutkin valinnat ravintolan fyysisessä ilmeessä herättäisivät osaltaan erityistä kiinnostusta uusissa kohderyhmissä. Vaarana kuitenkin olisi osan asiakasryhmän kokema epämiellyttävyys liian ronskista ulkoilmeestä.

Trendikkyuden osalta ideoijat nostivat esiin termit: Ikimuistoiset kokemukset, aistielämykset, aito vastuullisuus ja eettisyys sekä juuri sopiva minulle-kokemus. Ideoijat listasivat, että on huomattavan tärkeää antaa asiakkaalle mahdollisuus käyttää kaikkia aistejaan ravintolan palvelukokemuksen aikana. Positiiviset aistittavat elementit täydentävät palvelukokemusta ja eheyttävät sen luomaa mielikuvaa asiakkaan arvonmuodostumisesta merkitystasolle. Toisaalta aistittavien elementtien puutteellisuus tai negatiiviset elementit huonontavat asiakkaan palvelukokemusta. Kun asiakkaalle jää mahdollisuus havainnoida ja rakentaa kokemusta osittain myös itse aistiensa voimin, syntyy kokemuksesta hänelle henkilökohtainen (ks. luku 3.2).

Lupa korostaa kansainvälisyyttä tukee hyvin ravintolan tuotetarjonnan perustana olevaa fuusioitunutta ruokaa. Omalla tavallaan kansainvälisyyden korostaminen toimii myyntivalttina ja houkuttimena uusille asiakkaille, jotka haluavat kokeilla jotakin tavallisesta poikkeavaa. Kansainvälisyyden ja fuusioitumisen avulla Ravintola X pystyy tarjoamaan asiakkailleen innovatiivisia ja ennakko-odotuksista poikkeavia makuelämyksiä, joita se ei osaa odottaa. Kansainväliset maut ja fuusioitunut ruoka auttavat Ravintola X:ää erottumaan kilpailijoista. Kansainvälisyys ja sen isosti jalustalle nostaminen voi kuitenkin olla myös rajoittava, sillä liian erikoiset ja tuntemattomat nimitykset ilman tarkentavia määrittelyjä voivat harhaanjohtaa asiakasta, eikä hän täten tunne ravintolakokemustaan mukavaksi. Vastuullisuuden ja eettisyyden huomioiminen näkyy parhaiten raaka-ainevalinnoissa. Tänä päivänä asiakkaalle ruoan alkuperä ja hiilijalanjälki on huomattavan merkittävä kriteeri ravintolaa valittaessa. Tämän vuoksi Ravintola X tekee yhteistyötä lähituottajien kanssa, ja täten mukautuu puhtaampien ja parempien valintojen rajapintaan.

6.5 Strateginen suunnittelu

Ravintola X:n palvelumuotoiluprosessin strategisen suunnittelun vaiheessa keskitytään rakentamaan ja suunnittelemaan palvelutuotetta strategisesti. Näin ollen myös sen brändiä ja arvoa markkinoilla pystytään määrittämään ja visioimaan. Strategisen suunnittelunvaihe toteutetaan Tuulaniemen (2013) ohjeista poiketen vasta ideointi ja konseptivaiheen jälkeen, sillä niiden tuomat tutkimustulokset antavat huomattavaa lisäarvoa Ravintola X:n strategisille valinnoille. Strateginen suunnittelu toteutetaan käyttäen Business Model Canvasia (kuvio 10), sillä se toimii palvelumuotoilua tukevana visuaalisena työkaluna. Se auttaa myös hahmottamaan Ravintola X:n liiketoiminnan kannalta keskeiset

toiminnot, sekä se tuo selkeästi esiin eri toimijoiden välisen vuorovaikutuksen. Strategisia valintoja määritettäessä pyritään kiinnittämään huomiota Törmän (2011) korostamaan ydinajatuksen brunssista, jonka mukaan brunssin tulee tarjota asiakkaalle hyvän ruoan ja juoman lisäksi tunnelmallisuutta, kiireettömyyttä, rentoutta ja yhdessä olemisen mielekkyyttä.

Ravintola X:n tärkeimmät kumppanit ovat sen asiakkaat. Asiakkaat, joiden tarpeiden mukaan palvelu on kehitetty, ja joiden muuttuvien mieltymysten mukaan palvelua kehitetään. Asiakas on Ravintola X:n keskiössä ja lähtökohtana kaikessa tekemisessä ja täten myös ehdottomasti ja yksiselitteisesti tärkein kumppani. Muita tärkeitä kumppaneita, jotta Ravintola X:n ydintoiminta toteutuu, ovat sosiaalisen median osaajat ja ammattilaiset, jotka ovat yhteistyössä yrityksen markkinoinnissa. Näin ollen markkinoinnin tärkeitä osatekijöitä ovat bloggaajat ja valokuvaajat, jotka kertovat yrityksen tarjoamista palveluista ja tuotteista, joka herättää kiinnostuksen yritystä kohtaan ja auttaa osaltaan palvelun myymisessä. Lisäksi tärkeässä asemassa yhteistyökumppanina ovat erilaiset lähituottajat, jotka tarjoavat asiakkaiden tarpeiden mukaan määritettyjä puhtaita suomalaisia makupareja muodostavia raaka-aineita.

Ravintola X:n ydinprosessit rakentuvat uudenlaisen brunssiravintolakonseptin ja fuusioituneen ruoan ympärille. Ravintola X tarjoaa palvelutuotteena jotakin aivan muuta kuin kukaan muu, jonka vuoksi se herättää mielenkiintoa asiakkaissa. Kun tuotteet rakentuvat tuttuihin ja turvallisiin suomalaisiin puhtaisiin raaka-aineisiin, mutta tarjoavat kuitenkin jotakin hyvin erilaista ja uniikkia amerikkalaisten ruokalajien ja valmistustapojen vuoksi, asiakkaiden kynnys ei ole liian korkealla kokeillakseen jotakin uutta. Koska brunssin tarjoaminen Tampereella rajoittuu hyvin pitkälti ainoastaan sunnuntaille, on Ravintola X tässäkin suhteessa erilainen ja uuden tien näyttävä. Palvelumallina toimii A la carte, mutta alku- ja jälkiruoka noudetaan itse buffetista.

Tarjoilumalliltaan Ravintola X muuttuu alkuperäisestä jonkin verran kyselytutkimuksen kautta saadun asiakasymmärryksen myötä. Koska asiakkaat kokevat tärkeäksi, että ruokaa saadaan oman mielen mukaan haettua myös buffetista, päädyttiin tarjoilumallissa seuraavaan yhdistelmään: Ravintola X tarjoaa ruokansa A la carte-listalta, josta löytyy perinteisiä amerikkalaisia brunssiruokalajeja, joissa yhdistyy suomalaiset raaka-aineet. Tämän listaruoan lisäksi annokseen kuuluu alku/jälkiruokabuffet. Buffetpöydästä löytyy

pieniä ja yksinkertaisia artikkeleita, jotka ovat sekä suolaisia että makeita. Näin ollen mikäli asiakas valitsee listalta suolaisen annoksen, voi hän nauttia jälkiruokansa buffetista. Mikäli hän taas valitsee listalta makean annoksen, voi hän täyttää suolaisen nälkäänsä buffetista. Jokaisella listalla olevalla annoksella on näinollen hinta, johon kuuluu automaattisesti myös buffet.

Ravintola X:n arvonlupaus muodostuu kokonaisuudesta, jossa tarjotaan uniikkia, ammattitaitoista ja henkilökohtaista asiakaspalvelua, tarkkaan suunniteltua ja uudenlaista tuotevalikoimaa, aitoja suomalaisia makuja, annosten kaunista esillepanoa, hyvää laatua ja hiven kansainvälisyyttä Amerikan mantereelta. Ravintola X:n arvonlupaus kiteytyy kokonaisvaltaisen palvelukokemuksen saavuttamiseen.

Ravintola X:n asiakassuhde tiivistyy henkilökohtaisuuteen. Asiakas on kaiken tekemisen lähtökohtana, jonka vuoksi tämä suhde on pidettävä moitteettomana. Kun asiakkaalle tarjotaan jotakin uniikkia, hänet huomioivaa ja täysin erilaista kuin missään muualla helposti ja häntä ajatellen, on asiakkaalla mahdollisuus irtautua arjestaan täysin. Näin ollen asiakas saa itsellensä hetken, jossa hän tuntuu itsensä tärkeäksi ja uniikiksi, ja hän pystyy käyttämään Ravintola X:n tuottamaa palvelua omana rentoutumiskeinonaan. Asiakassuhteen tulee aina olla aito ja lämmin sekä asiakkaan tulee kokea olevansa tervetullut.

Ravintola X:n asiakassegmentti koostuu nuorekkaista ja trendikkäistä henkilöistä, jotka nauttivat laadusta ja uusista kokemuksista, arvostavat tuttuja makuja, mutta eivät pelkää kokeilla jotakin uutta. Ravintola X:n asiakkaat ovat tietoisia sosiaalisen median voimasta, ja pitävät tärkeänä kertoa muun muassa omista ravintolakokemuksistaan siellä. Ravintola X:n asiakkaat arvostavat ruokaa, ruokailukokemuksia ja hyvää palvelua, ja he ovat tietoisia siitä, minkälaista ruokaa he haluavat ja minkälaista palvelua he toivovat. Ravintola X:n asiakkaat voivat sanoa olevansa niin sanottuja ruokakulinaristeja. Asiakkaat arvostavat ravintolassa rauhallisuutta, tunnelmallisuutta ja viihtyisyyttä.

Jotta Ravintola X:n määrittämä arvonlupaus täytyisi, vaatii se myös monenlaisia resursseja. Asiakkaiden tarpeiden tunnistamisen vuoksia tarvitaan jatkuvaa laadun ja asiakas-tyytyväisyyden seurantaa. Näin ravintolan palvelutarjontaa voidaan kehittää ja muokata asiakkaan tarpeiden mukaisesti, ja keskittää tarvittavat muutokset sitä tarvitsevaan osalueeseen. Lisäksi henkilökunnan kouluttaminen, ammattitaidon ylläpito, lisääminen ja uudistaminen vaativat pakollisia resursseja arvonlupauksen täyttämiseksi.

Ravintola X:n ansaintamalli perustuu kiinteään hinnoitteluun ja listahintoihin. Ravintola X:n on tarkkaan etukäteen määrittänyt katteelliset, mutta perustellut listahinnat ruoka- ja juomatuotteille, ja ne ovat kaikille asiakkaille samat. Sen kulurakenteen suurimmat menot muodostuvat henkilökunnan palkoista, myytävien tuotteiden raaka-ainekustannuksista sekä liiketilan vuokrasta. Näiden menojen lisäksi Ravintola X käyttää resursseja henkilökunnan kouluttamiseen sekä henkilökuntansa ammattitaidon kehittämiseen ja ylläpitoon.

KUMPPANIT	YDINPROSESSIT	ARVONLUPAUS	ASIAKASSUHDE	ASIAKASSEGMENTTI
Tärkein kumppani: Asiakas	Uudenlainen brunssiravintolabrändi	Uniikki ja henkilökohtainen asiakaspalvelu	Henkilökohtaisuus	Nuorekkaat
Muut kumppanit: Sosiaalisen median ammattilaiset Bloggaajat Valokuvaajat Lähituottajat	Fuusioitu ruoka: yhdistää suomalaiset raaka-aineet amerikkalaisiin ruokalajeihin ja valmistustapoihin	Tarkkaan suunnitellut tuotteet	Uniikki konsepti ja palvelu	Trendikkäät Laadusta, kokemuksista ja hyvästä ruoasta nauttivat
	Ala carte brunssi, alku- & jälkiruokanoutopöytä	Aidot suomalaiset maut ja raaka-aineet	Asiakas edellä	Somesyöjät
	RESURSSIT	Kokonaisvaltaisen palvelukokemuksen saavuttaminen	Irtiotto arjesta	Ruokakulinaristit
	Jatkuva laadun- ja asiakastyytyväisyyden seuraaminen		Aitous, lämpö tervetullut olo	Rauhallisuutta ja viihtyisyyttä etsivät
	Kouluttaminen, osaamisen kehittäminen		ARVONLUPAUKSEN JAKELUKANAVAT	Tunnelmalliset
			Sosiaalinen media - Instagram-uskottavuus	
KULURAKENNE		ANSAINTAMALLI		
Raaka-ainekustannukset, palkat, liiketilan vuokra, kouluttaminen, investoinnit		Kiinteä listahinnoittelu Ravintolan ruoka- ja juomatuotteiden myyminen		

KUVIO 10. Ravintola X:n Business Model Canvas

6.6 Prototypointi

Ravintola X:n palvelumuotoiluprosessin prototypointivaihe toteutetaan tarkastelemalla hypoteettisesti ravintolan toimintaa. Toiminnan kulku suunnitellaan ja kuvataan luvussa 3.9 käsitellyn kuiluanalyysimallin (kuvio 2) mukaisesti, keskittäen se etenkin viimeiseen, eli koetun palvelun laadun kuiluun, jonka tarkoitus on havainnoida asiakkaan kokemaa palvelun laatua. Tarkastelu keskitetään palvelun laadun kuiluun, sillä tämän prototypoinnin tarkoituksena on keskittyä asiakkaiden kokemuksiin. Kokonaisuuden hahmotta-

miseksi prosessissa tarkastellaan pinnallisesti muitakin kuilumahdollisuuksia. Prototy-poinnin aikana pyritään tunnistamaan Ravintola X:n kriittiset muuttujat asiakaskokemuksen kannalta, jotta nämä riskit voidaan välttää tulevaisuudessa. Ennen kaikkea pystytään pa-rantamaan Ravintola X:n palvelun laatua ja sen suunnittelua. Kun laatuongelmat on tun-nistettu, pystytään niihin puuttumaan, ja toimintaa parantamaan jo Ravintola X:n suun-nitteluvaiheessa.

Johdon näkemyksen kuilun syntymismahdollisuus on eriävät käsitykset kuluttajien todel-lisista odotuksista johdon käsityksiin kuluttajien odotuksista. Tämän kuilun syntymisen Ravintola X pyrkii välttämään täydellisellä asiakasymmärryksellä ja jatkuvalla asiakas-tyytyväisyyden- sekä laadunseurannalla. Nöyrä asettautuminen asiakkaan asemaan sekä jalkautuminen jokapäiväiseen ravintolan arkeen, auttavat tunnistamaan asiakkaiden to-dellisia odotuksia ravintolan palveluotteista ja laadusta. Laatuvaatimusten kuilun mah-dollisuus on eroavaisuus johdon asettimissa laatuvaatimuksissa toteutuvaan laatuun. Ra-vintola X pyrkii välttämään nämä laatu näkemyserot täsmällisellä laadun suunnittelulla yhteistyössä yrityksen johdon ja henkilökunnan kanssa asiakasnäkemys edellä, riittävän monen pilotointiprosessin toteuttamisella asetetun laadun löytämiseksi sekä korkealle asetetulla vaatimustasolla koko henkilökunnan työpanoksessa.

Palvelun toimituksen kuilu syntyy palvelun laadun vaatimusten ja palvelun tuottamisen välisistä eroavaisuuksista. Ravintola X pyrkii välttämään nämä eroavaisuudet korkeatasoi-sella henkilökunnan perehdyttämisellä ja kouluttamisella sekä Ravintola X:n tulosbudje-tin seurantaan mukaan ottamisella. Kun johto ja henkilökunta ovat samalla viivalla odo-tusten ja toteutusresurssien suhteen, ei kuilua synny. Markkinointiviestinnän kuilu syntyy joko ulkoisen markkinoinnin suunnittelusta tai sen huonosta toteutuksesta. Ravintola X pyrkii välttämään tämän kuilun palvelu- ja arvonlupauksesta kiinnipitämällä. Markki-noinnissa Ravintola X tarjoaa täsmälleen sitä, mikä se lupaa. Ravintola X:n kannalta mer-kittävin markkinointiviestinnän kuilu syntyy ravintolan ja sen kumppaneiden välisistä suhteista. On siis tärkeää painottaa esimerkiksi bloggaajille, että linja kuvailtavasta pal-velusta ja sen laadusta on oltava todenperäistä.

Kuiluanalyysin viimeinen tarkasteltava kuilu on koetun palvelun laadun kuilu. Tämä kuilu syntyy koetun ja odotetun palvelun laadun eroista. Tähän odotettuun palveluun vai-kuttavat asiakkaan aikaisemmat kokemukset, asiakkaan henkilökohtaiset tarpeet, kieltei-

nen suusanallinen viestintä sekä ulkoinen kuluttajiin kohdistava viestintä. Koetun palvelun muodostumiseen vaikuttaa sen sijaan toteutunut palvelu, ja palvelutyö ennen palvelukontaktia sekä sen jälkeen. Ravintola X:n koetun palvelun laadun kannalta kriittistä on erilaistuminen. Asiakkaalla ei todennäköisesti oli kokemusta vastaavanlaisesta palvelukokemuksesta, jonka vuoksi sen saavutettavuus ja käyttöön ottavuus on tehtävä asiakkaalle helpoksi. Mikäli asiakkaan kynnys käyttää Ravintola X:n palveluja on liian suuri tai mikäli hän tuntee palvelun ensimmäisen kerran jälkeen liian hankalaksi, hän ei enää todennäköisesti käytä tai suosittele palvelua. Kun asiakas on käyttänyt Ravintola X:n palveluja kertaalleen ja kokenut sen itselle sopivaksi, on äärettömän tärkeää, että palvelun laatu on seuraavalla vierailukerralla vastaavaa tasoa. Tämä mahdollistetaan vakioidulla reseptiikalla, riittävällä ja ammattitaitoisella henkilökunnalla ja jatkuvalla tilanteen luku- taidolla.

Asiakkaan henkilökohtaisten tarpeiden täyttymisen Ravintola X takaa riittävän monipuolisella menulla. Koska listaruokaa lisäksi tarjolla on myös alku- ja jälkiruoka buffet, asiakkaat saavat rakentaa haluamansa ruokakokonaisuuden monien vaihtoehtojen joukosta. Palvelun kannalta asiakkaan henkilökohtaiset mieltymykset täytetään Ravintola X:n henkilökunnan ammattitaidon avulla. Kun henkilökunta tunnistaa yksittäisen asiakkaan vaativan palvelutavan, asiakas tuntee itsensä erityiseksi ja henkilökohtaisesti palvelluksi. Lisäksi Ravintola X:n henkilökunta ylläpitää positiivista ja innostavaa ilmapiiriä. Negatiivisuus, väsymys tai ärtymys eivät kuulu Ravintola X:n mielikuvaan, ja nämä tunteet käsitellään aina piilossa asiakkaan silmien alta. Kaikki kuilut ja niiden välttäminen liittyvät intensiivisesti toisiinsa. Jotta viimeistä koetun palvelun laadun kuilua ei syntisi, on ensimmäisten vaiheiden luoma pohja oltava tukeva. Ravintola X vaatii, että asiakas saa palveluhetkellä sen kokemuksen, jonka se arvonnulauksessaan ja viestinnässään välittääkin asiakkaalle. Koko palvelukokemuksen eheys ylläpidetään tarkalla seurannalla sekä nopealla reagoinnilla, mikäli puutteita ja ongelmia ilmenee.

6.7 Pilotointi

Ravintola X:n pilotointivaihe suoritetaan yrityksen sisäisen arvioinnin keinoilla, rakentaen asiakkaan hypoteettinen palvelupolku luvussa 3.10 esitetyn asiakkaan palvelupolkumallin mukaisesti. Ravintola X:n pilotointikeinona käytetään asiakkaan palvelupolkua, sillä

Mannisen ja Ugasin (2012) mukaan se toimii ideaalin palvelukokemuksen kehittämiskäsitteinä. Pilotoinnissa pyritään ottamaan huomioon prototypointivaiheessa esiin nousseet kriittiset pisteet, joita ovat asiakkaan aikaisemmat kokemukset, asiakkaan henkilökohtaiset tarpeet, kielteinen suusanallinen viestintä, ulkoinen kuluttajiin kohdistava viestintä, toteutunut palvelu, ja palvelutyö ennen palvelukontaktia sekä sen jälkeen. Ravintola X:n palvelupolku (kuvio 11) rakentuu palvelutuokioiden ympärille.

Asiakas X asuu Tampereen keskustan läheisyydessä, Itsenäisyydenkadulla. Hänellä on arkivapaapäivä, ja hän kaipaavat hetken irrottautumisesta arjen kiireistä. Hän lukee lempi bloggaajansa kirjoitusta, jossa hän kertoo rentouttavasta kokemuksestaan Ravintola X:ssä. Bloggaaja X:n lisäämät inspiroivat kuvat saavat asiakas X:n kiinnostuksen heräämään. Hän ryhtyy selvittämään Ravintola X:n sijaintia ja sinne kulkumahdollisuuksia, ja välittömästi ne löytyvätkin bloggaajan tekstin saatteesta. Bloggaaja X on lisäksi vinkannut, että ravintola sijaitsee aivan ratikkareitin varrella, vain 5 minuutin kulkumatkan päässä asiakas X:n sijainnista. Asiakkaan matkustaessa ratikalla, hän jo valmiiksi selaa Ravintola X:n nettisivuja sopivan ruokakokonaisuuden löytämiseksi. Nälkänsä vuoksi hän valitsee mielessään listalta suolaisen kylmäsavulohi-omelettiannoksen ja rentouttavaksi elementiksi mimosa drinkin. Kun Asiakas X poistuu ratikasta, näkee hän välittömästi Ravintola X:n tyylikkää ja houkuttelevat mainoskyltit. Hän astuu ovesta sisään, ja hän täyttyy täyteläisistä, kiinnostavista, ja muistoja herättävistä aistikokemuksista. Lisäksi ravintola välittää rauhallisuutta, rentoutta ja hyvää oloa. Asiakaspalvelija ottaa asiakkaan vastaan heti, ja palvelee asiakasta lämpimästi ja henkilökohtaisesti. Asiakas valitsee pöydän ikkunanvierestä, joka viestii mukavuutta ja viihtyisyyttä.

Tarjoilija tiedustelee asiakkaan kuulumisia ja ajatuksia kauniista syysaamusta. Asiakas kertoo viettävänsä pitkästä ajasta vapaata arkiaamua, ja haluaisi sen vuoksi nauttia hetkestä jotenkin erityisellä tavalla. Tarjoilija ehdottaa asiakkaalle lasillista uutta samppanjaa, jolla voisi juhlistaa vapaapäiväänsä. Tarjoilija kertoo, että se toimii loistavasti niin suolaisten kuin makeidenkin ruokien kanssa. Asiakas kiinnostuu ja kertoo mielenkiinnostaan kokeilla ravintolan lohiolelettia. Tarjoilija kuvaa valintaa loistavaksi, mutta suosittelee lisäämään tilaukseen Ahlmannin koulutuskeskuksella valmistettua Selinin sinihoimejuustoa. Asiakas innostuu lähellä tuotetuista raaka-aineista ja haluaakin kokeilla juustoa jo samppanjan kanssa. Tarjoilija kertoo, että kyseistä juustoa löytää alku- ja jälkiruokabuffetista, joka kuuluu jo kyseisen omelettiannoksen hintaan. Asiakas on erittäin mielissään saamastaan suosituksesta, ja tuntee olonsa jo hyvin hetkessä eläväksi. Kun tilaus

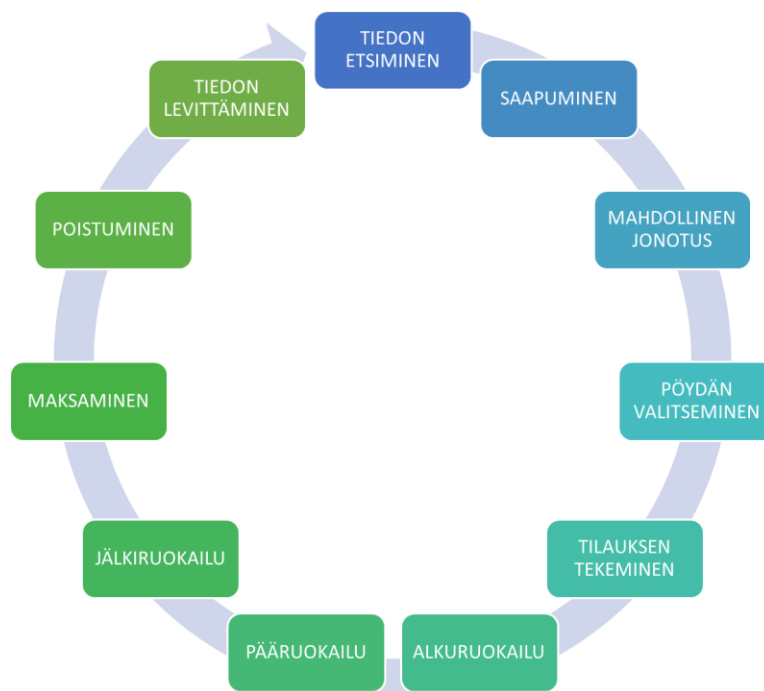
on saatettu loppuun, tarjoilija ohjeistaa Asiakas X:n buffetpöydän suuntaan. Hän vielä toistaa, että pöydästä saa kerätä mieleisiään ruokalajeja niin alku kuin jälkiruoka. Asiakas X suuntaa välittömästi tarkastelemaan pöydän valikoimaa. Pöydästä löytyy useampia vaihtoehtoja suolaisia ja makeita ruokalajeja, joiden sisällöt on kuvattu ytimekkäästi, mutta kiinnostavasti. Valikoimasta löytyy useita lähellä tuotettuja sekä erityisruokavaliot huomioon ottavia vaihtoehtoja. Erityistä innostusta asiakkaassa aiheuttaa jo tarjoilijan mainitseman juuston löytäminen.

Kun asiakas palaa pöytänsä, tuo samaan hetkeen tarjoilija asiakkaan samppanjan pöytään. Tarjoilija kertoo vielä lyhyesti samppanjan mauista ja sen ruokakokemusta eheyttävästä vaikutuksesta. Asiakkaan maistettua samppanjaa, hän ei voi sietää sitä. Tarjoilija huomaa välittömästi, että kaikki ei ole hyvin ja rientää asiakkaan luokse. Asiakas selittää tilanteen ja pyytää voisiko saada jotakin muuta juotavaa sen tilalle. Tarjoilija ottaa tilanteen haltuun ja ehdottaa vaihtoehtoja drinkkilistalta. Asiakas tarttuu jo aikaisemmin mielessä olleeseen mimosaan, jota tarjoilija rientää valmistamaan. Ei aikaakaan, kun tarjoilija vie uuden drinkin asiakkaalle, joka on tyytyväinen saamastaan palvelusta, vaikka vika olikin hänen mieltymyksissään eikä tuotteessa. Kun asiakas on nauttinut alkuruokansa, saapuu pöytään pääruoka annos. Asiakas ei voi uskoa silmiään, kuinka herkulliselta annos näyttää. Tämän vuoksi hän päättää ottaa annoksesta kuvan, lisätä sen sosiaaliseen mediaan Instagram-sovellukseen ja pyrkii näin aiheuttamaan annoskateutta ystäviensä keskuudessa.

Asiakas ihastelee suomalaisten raaka-aineiden hienoa ja omaperäistä käyttöä sekä kummastelee hieman vierasta omelettia. Asiakas ei kuitenkaan voi vastustaa kiusausta päästessään maistamaan yhdistelmää. Makukokemus on täyteläinen, raikas ja omaperäinen, mutta tietyllä tapaa tuttu ja luotettava. Hetkessä tarjoilija ilmestyy kysymään asiakkaan mielipidettä ruoasta ja varmistaa, että hänellä on vielä juotavaa jäljellä. Asiakkaalla on kaikki hyvin, mutta hän tilaa jo valmiiksi jälkiruokan kanssa espresson. Asiakas viimeistelee omelettinsa. Syötyään hän päättää hengähtää hetken ja nauttia tarkastelemalla liikenteen vilinää kadulla. Tarjoilija saapuu noutamaan tyhjäksi syötyä lautasta pöydästä, ja kysyy ryhtyykö jo valmistamaan espressoa. Asiakas on tästä mielissään ja suuntaa kohti jälkiruokapöytää. Hän tuntee itsensä tällä hetkellä niin kylläiseksi, että päätyy ottamaan vain pienen palan suomalaisista mustikoista leivottua french toastia vaniljavaahdolla. Annoskortissa mainitaan lisäksi, että leivos ja sen leipä on leivottu ravintolassa paikanpäällä.

Asiakkaan palatessa pöytäänsä, tarjoilija tuo hänen espressonsa. Tarjoilija on yllättänyt asiakkaan ja laittanut espressolautaselle myös Fazerin sinisen konvehdin.

Asiakas nautiskelee jälkiruokaansa ja onnistunutta irtiottoansa. Hän seurailee ympärillä olevaa pientä hälinää, muita asiakkaita, sekä riemuitsee Instagramissa annoskuvastaan saamista kymmenistä tykkäyksistä. Kun asiakas on viimeistellyt jälkiruokansa, saapuu tarjoilija tiedustelemaan asiakkaan tilannetta. Asiakas kertoo olevansa todella kylläinen ja toivoo saavansa seuraavaksi laskun. Hän pyytää vielä kiittämään kokkia loistavasta ruoasta. Tarjoilija tuo laskun pöytään, ja rahastaa asiakkaan. Hän kehottaa kuitenkin vielä nauttimaan rentouttavasta hetkestään niin pitkään kuin tarve. Asiakas tuntee itsensä vapaaksi ja täysin rentoutuneeksi ja on uppoutunut ajatuksiinsa. Samassa hetkessä hänen puhelimensa soi ja hänen ystävänsä pyytää häntä kävelylle Pyynikin rantaan. Runsaan syömisen jälkeen asiakas pitää ideaa loistavana ja kertoo saapuvansa sinne 15 minuutissa. Asiakkaan poistuessa tarjoilija kiittää asiakasta vierailusta ja toivottaa hänet taas pian tervetulleeksi uudelleen. Olleessaan kävelyllä ystävänsä kanssa, Asiakas X hehkuttaa ystävälleen loistavaa asiakaskokemusta Ravintola X:ssä ja kertoo menevänsä sinne pian uudelleen. Ystävä kiinnostuu Asiakas X:n kertomuksesta ja vaatii päästä ensikerralla mukaan. He tutkivat yhdessä Ravintola X:n Instagram-sivuja ja ihastelevat tarjontaa.



KUVIO 11. Ravintola X:n asiakkaan palvelupolun palvelutuokiot

6.8 Lanseeraus

Kinnusen (2003) ehdottamien mielikuvatavoitteiden joukosta Ravintola X:n lanseerausprosessi keskitetään mielikuvatavoitteiden asettamiseen. Vaikka uutta palvelua kehittäessä onkin tärkeää kiinnittää huomiota varsinkin asiakaspalveluun ja henkilöstöön, on mielikuvatavoitteiden asettaminen Ravintola X:n kannalta kaikista kriittisintä. Lisäksi Ravintola X:n asiakaspalvelua ja henkilöstöä on käsitelty jo erityisesti luvuissa 6.6 ja 6.7.

Ravintola X:n markkinoinnin onnistumisen kannalta on tärkeää asettaa ravintolalle mielikuvatavoitteet. Ravintola X:n välittämät mielikuvat ovat sen tärkein kilpailukeino, jonka tarkoituksena on välittää asiakkaalle Ravintola X:stä mahdollisimman myönteinen kuva. Asiakkaat toimivat mielikuviansa perusteella, joten Ravintola X pitää tärkeänä seurata mielikuvien muodostumista jatkuvasti. Mikäli asiakkaille syntyy kielteisiä mielikuvia, Ravintola X pyrkii välittömästi selvittämään niiden syyt ja ratkaisemaan ongelman. Ravintola X ei halua muodostaa imagolleen ja brändilleen haittoja antamalla lupauksia, joita se ei ole kykenevä pitämään.

Merkittävää on saavuttaa se taso Ravintola X:n tunnettavuudessa, jolloin asiakkaat huomioivat ja tunnistavat yrityksen ostopäätöstä tehdessään. Tämän tunnettavuuden Ravintola X pyrkii saavuttamaan sosiaalisen median sekä yhteistyökumppaneiden voimalla. Mielikuvamarkkinointi jakautuu asiakkaalle näkyvästä hinta- ja laatukuvaan. Hintakuvan osalta Ravintola X:lle on kriittistä saada asiakas ylittämään kynnyksen asioida Ravintola X:ssä hinnoittelun ja tarjousten avulla. Ravintola X:n keino rakentaa positiivista hintakuvaa on sen tapa saada asiakas tuntemaan saavansa paljon yhdellä hinnalla, sillä pääruokannoksien hintaan sisältyy buffetpöytä. Näinollen Ravintola X vahvistaa asiakkaiden edullisuuskäsitystä yrityksestä. Laatu kuvan muodostuminen asiakkaalle vaatii Ravintola X:ltä enemmän, sillä tietyn laatu tason määrittäminen asiakkaan ajatusmallissa vaatii aikaa, ja se voi muuttua. Tämän kriteerin Ravintola X pyrkii täydentämään henkilökunnan ammattitaidolla, jolloin tasalaatuisuus säilyy koko linjan.

Ravintola X:n mielikuvatavoitteet ovat korkeatasoinen palvelu, monipuolinen tuotevalikoima sekä korkealuokkaiset tuotteet ja raaka-aineet. Nämä tavoitteet ensisijaisesti silmällä pitäen, voidaan hypoteettisesti suunnitella Ravintola X:n varsinainen lanseeraus.

Ravintola X:n lanseeraus suoritetaan selkeällä visuaalisesti kuvaavalla ja yhtenäisellä linjalla. Lanseeraus aloitetaan sosiaalisessa mediassa Facebookissa ja Instragramissa, jossa asiakkaille pyritään viestimään ennalta määritettyjä mielikuvatavoitteita.

Lanseeraus aloitetaan kuukautta ennen Ravintola X:n virallista avaamispäivää. Se toteutetaan salaperäisesti, vähän informaatiota kerrallaan jakavaksi, jotta asiakkaiden mielenkiinto heräisi, mutta pysyisi yllä. Sosiaalisessa mediassa järjestetään kilpailuja, joiden tarkoituksena on levittää sanaa Ravintola X:stä. Mitä lähemmäs varsinaista avauspäivää päästään, sitä tiiviimmin sosiaalisen median markkinointi tehostuu. Avajaisviikon aikana asiakkaille jaetaan erilaisia tarjouksia, jotka saavat heidät kiinnostumaan. Ravintolan auettua, aletaan välittömästi seuraamaan asiakastytyvää, jotta ymmärrys asiakkaan tarpeista välittyy yritykselle, ja jotta tilanteisiin pystytään reagoimaan välittömästi. Lanseerauksen aikana henkilökunta pyrkii toimimaan tasaisesti asiakas edellä. Näinollen asiakkaalle muodostuu selkeä mielikuva Ravintola X:n laadusta.

Ravintola X:n kokonaisuutta kuvaa kuva 2. Ravintola X on ympäriviikon brunssia tarjoava A la carteravintola, jonka aito asiakaspalvelu toteutetaan aina asiakaslähtöisesti. Se tarjoaa hyviä makuja ja raaka-aineita yhdistettynä amerikkalaisiin valmistustapoihin, ja tarjoaa ne viihtyisässä ja tunnelmallisessa ympäristössä. Ravintola X välittää asiakkailensa rentoutta ja mukavuutta tutussa ja turvallisessa kokonaisuudessa, joka perustuu suomalaisuuteen kansainvälisellä twistillä.



KUVA 2. Ravintola X kokonaisuutena (Khassenova 2016; Studio EMP 2015; Wordpress 2016)

6.9 Jatkuva kehittäminen

Ravintola X:n jatkuvan kehittämisen vaihe koostuu koko käytännön palvelumuotoiluprosessin eri vaiheiden onnistumisen arvioinnista ja pohdinnasta. Tavoitteena on löytää käsitellyistä vaiheista kriittiset pisteet, ja niiden avulla puntaroida prosessin tavoitteiden täyttymistä, sekä pohtia mikä prosessissa onnistui ja mitä olisi voitu tehdä eritavalla paremman lopputuloksen saavuttamiseksi. Lisäksi Ravintola X:n kokonaisuutta arvioidaan SWOT-analyysin avulla (ks. luku 3.11).

Määrittelyvaiheen tavoite oli kartoittaa ratkaistavaa ongelmaa, luoda ymmärrystä yrityksestä sekä määrittää suunnitteluprosessin tavoitteet. Ravintola X:n toiminnasta laadittu briiffi oli ytimekäs ja tiivis, ja sen sisältö kuvasi avoimesti Ravintola X:n lähtökohtia. Nämä lähtökohdat eivät olleet liian tarkkaan rajattuja, joka antoi tilaa palvelumuotoilun muissa vaiheissa.

Esitutkimuksessa suoritettu kilpailija-analyysi perustettiin oikeiden asiakkaiden mielipiteiden mukaan kartoitetuista ravintoloista, minkä vuoksi analyysiä voidaan pitää totuudenmukaisena. Kilpailija-analyysissa vertailtiin vain ravintoloiden muutamia muuttujia, ja täyden kokonaiskuvan saavuttamiseksi analyysin olisi pitänyt olla huomattavasti laajempi. Koska kilpailija-analyysi tehtiin jo prosessin esitutkimusvaiheessa lähtötietojen perusteella, ei analyysi todellisuudessa vastaa palvelumuotoilua versiota Ravintola X:stä. Näinollen kilpailija-analyysi olisi kannattanut tehdä vasta prosessin loppuvaiheessa, jolloin tuloksia olisi voitu hyödyntää tulevaisuudessa.

Tutkimusvaiheen tavoite oli rakentaa yhtenäinen ymmärrys käyttäjätarpeista ja asiakasymmärryksestä sekä strategisista tavoitteista. Tutkimusvaihe oli ehdottomasti koko prosessin kriittisin vaihe, sillä asiakasymmärryksen tunnistaminen ja havainnointi perustivat pohjan koko muulle kehitystyölle. Mikäli kuluttajien tarpeet ja toiveet eivät toteutuisi Ravintola X:n toiminnassa, eivät asiakkaat sinne haluaisi mennä.

Tutkimusmenetelmänä käytetty kyselytutkimus toimi erinomaisesti asiakasymmärryksen kartoittajana, sillä sen avulla kerätty informaatio tavoitti suuren asiakaskunnan. Lisäksi tutkimuksen sisältävät avoimet vastaukset antoivat laajempaa ja yksityiskohtaisempaa otantaa asiakkaiden henkilökohtaisista toiveista, jotka tukivat palvelumuotoilun ydinaja-

tusta. Mikäli asiakasymmärrys kuitenkin olisi kerätty täysin laadullisin tutkimusmenetelmin, olisivat tulokset saattaneet olla monialaisempia, vielä informatiivisempia, ja lisäksi kyselyyn vastaajat olisi voitu valita juuri Ravintola X:n kohderyhmän mukaisesti. Opin- näytetyön resurssit eivät kuitenkaan riittäneet niin laajan tutkimuksen toteuttamiseksi, minkä vuoksi päädyttiin ennemmin määrällisen tutkimukseen. Koska kyselytutkimukseen pystyi vastaamaan kuka tahansa, on vaikea arvioida ovatko vastaajat oikeasti olleet Ravintola X:lle suunnattuja asiakkaita. Tätä suuntausta pyrittiin kuitenkin ohjaamaan kyselylomakkeen jakelukanavien avulla. Näiden elementtien perusteella tutkimustuloksia voidaan pitää suuntaa antavina, mutta ei kuitenkaan täysin luotettavina ja todenmukaisina.

Strateginen suunnittelu oli asiakasymmärryksen lailla kriittinen vaihe. Suunnittelussa käytettiin apuna Business Model Canvasia, josta löytyy erittäin paljon esimerkkejä, kirjallisuutta ja ohjeistusta. Tämän vuoksi Canvasin laatiminen voitiin keskittää sisällölliseen ajatteluun. Strategisessa suunnittelussa päästiin ottamaan käytäntöön asiakasymmärryksen ja ideointipajan myötä tulleet muutokset ja toiveet lähtötietoihin nähden, mikä sai huomaamaan prosessin todellisen kehittymisen ensimmäistä kertaa. Strategisen suunnitteluvaihe suoritettiin alkuperäisesti asiakasymmärryksen jälkeen, mutta koska ideointipajan nähtiin tuovan siihen huomattavaa lisäarvoa, haluttiin se käsitellä lopullisessa tuotoksessa vasta ideointivaiheen jälkeen. Näinollen Business Model Canvasista saatiin lopputuloksen kannalta paras mahdollinen hyöty irti, ja se muodostaa nyt selkeän kokonaisuuden Ravintola X:stä.

Suunnitteluvaiheen tavoite oli ideoida ja konseptoida vaihtoehtoisia ratkaisuja Ravintola X:n toimintamallista, löytää sopivin ja testata valittua mallia yhdessä asiakkaan kanssa. Palvelun kehittämisen ja lopputuloksen kannalta oli kriittistä, että asiakas saatiin myös käytännössä mukaan prosessiin. Ravintola X:n fyysisen ilmeen suunnittelussa käytettiin apuna ravintolan oikeita asiakkaita, mikä mahdollisti todenmukaisten tulosten saamisen. Ideointipajan toteutus oli käytännössä hyvä, mutta sisällöllisesti se jäi hieman vaja- vaiseksi.

Ideointipaja olisi voinut olla monipäiväinen prosessi, jossa olisi ollut enemmän ideoijia ja laajemmat resurssit käytettävänä. Näin ollen ideoinnin tuotoskin olisi voinut olla moninaisempi. Ideointivaiheen perusajatus kritiikittömyydestä ja kokonaiskuvan muodostamisesta onnistui. Ideoiden testaaminen käytännössä ei kuitenkaan toteutunut resurssien

puutteen vuoksi, minkä vuoksi käytännön toimivuutta on hankala arvioida. Ideointipajan tutkimustuloksia voidaan pitää erittäin luotettavina, sillä ideoijat olivat Ravintola X:n aitoa asiakasryhmää ja he toimivat palvelumuotoiluprosessin sääntöjen mukaisesti. Prototypointivaiheessa prosessoidun kuiluanalyysin avulla tunnistettiin Ravintola X:n kannalta kriittisiä pisteitä, ja tulevaisuudessa mahdollisesti Ravintola X:n toteutuessa, pystytään nämä kyseiset kuilut välttämään. Kuiluanalyysin käyttäminen oli käytännön testaamisen jälkeen järkevin toteutustapa Ravintola X:n prototypoinnille.

Palvelutuotantovaiheen tavoitteena oli viimeistellä Ravintola X:n palvelu testaamalla sitä asiakkaiden keskuudessa sekä suunnitella palvelun tuottaminen. Tuotantoprosessin pilotointivaihe toteutettiin hypoteettisella asiakkaan palvelupolun kuvaamisella, jossa pystyttiin tunnistamaan ravintolan toimintamallin kriittiset pisteet. Vaikka palvelupolkukuvauksessa käytettiin pohjana valmista asiakkaan palvelupolkumallia, jäi lopullinen tulos hieman pintapuoliseksi.

Palvelupolkukuvauksella olisi pitänyt olla laajempi, monihaaraisempi ja monesta eri asiakastyypistä rakentuva. Näinollen kriittisiä pisteitä olisi löytynyt enemmän, ja ennakoitavia yksityiskohtia olisi tiedostettu paremmin tulevaisuuden varalle. Kuvattu palvelupolku jäi hieman kiiltokuvamaiseksi, eikä radikaaleja asiakastilanteita syntynyt. Mikäli vaativia palvelutilanteita olisi ollut, olisi henkilökunnan reagoimiskykyä ja ajattelumallia pystytty paremmin testaamaan, ja olisi pystytty havainnoimaan, onko suunniteltu palvelutapa käytännössä edes mahdollista. Toki myös hypoteettinen suunnittelu vie tilanteen todennäköisyyttä ja vääristää tuloksia.

Lanseerausprosessin tavoite oli tunnistaa ja määrittää Ravintola X:n mielikuvatavoitteet. Määritettyjä mielikuvatavoitteita ovat korkeatasoinen palvelu, monipuolinen tuotevalikoima sekä korkealuokkaiset tuotteet ja raaka-aineet. Asetettujen tavoitteiden tulee olla sellaisia, että ne ovat myös toteutettavissa. Ravintola X:n kannalta tämä asetus toteutuu, sillä nämä kaikki määritetyt tekijät ovat asioita, joihin jokainen työntekijä pystyy vaikuttaa päivittäisellä toiminnallaan. Korkeatasoinen palvelu on monitulkittava tekijä, ja sen ymmärrys muuttuu täysin sen mukaan kuka palvelua tuottaa ja kenelle sitä tuotetaan. Sen vuoksi onkin tärkeää, että Ravintola X itse määrittää raamit, jonka sisään palvelun tulee asettua.

Monipuolinen tuotevalikoima on helpoiten toteutettavissa oleva tavoite. Ruokalistan tulee sisältää erilaisia raaka-aineita, makupareja ja valmistustapoja, jotka on tarkkaan harkittu ja suunniteltu. Toisaalta toiselle asiakkaalle kymmenen hyvin erilaista vaihtoehtoa ruokalistalla voi tarkoittaa monipuolisuutta, kun toiselle asiakkaalle ajatus toteutuu vasta yli 30 eri vaihtoehdosta. Vaikeinten hallittavissa oleva mielikuvatavoite on tuotteiden ja raaka-aineiden korkealuokkaisuus, joka on hyvin pitkälti kiinni tavarantoimittajista. Mikäli tavarantoimittajat toimittavat aina ennalta määrittelyä laatutasoa, on tavoitteen saavuttaminen enää kiinni henkilökunnan toimintatavoista, ammattitaidosta ja panostuksesta.

Siltasen teettämän tutkimuksen (2013) tuloksien mukaan suunniteltu hypoteettinen lanseerausprosessi muodostui yksinkertaisesti. Siltasen tutkimustulokset vaikuttavat luotettavilta, ja Ravintola X:n toimintamalliin sopivilta. Tutkimustulokset ovat nykypäiväisiä, minkä vuoksi niiden käyttäminen Ravintola X:n lanseerausprosessin pohjana toimii. Suunnitelman hypoteettisuuden vuoksi sen tarkkuutta on vaikea määritellä, mutta pääajatus sen periaatteista käy ilmi. Suunnitelma esittää lanseerauksen pääkohdat, joiden lähtökohtaisena tavoitteena on ennen kaikkea kiinnittää asiakkaiden huomio ja saada heidät saapumaan Ravintola X:ään. Kun asiakas on saatu ensimmäisen kerran tulemaan asiakkaaksi, saapuu esiin mielikuvatavoitteiden merkitys.

Mikäli ennalta määritetyt mielikuvatavoitteet ja asiakkaan käsitys Ravintola X:stä, sen palvelusta, tuotteista ja ilmapiiristä kohtaavat, on asiakkaan luottamus voitettu. Ilman yksityiskohtaisesti suunniteltua palvelumallia ja onnistunutta ensikohtaamista asiakkaan kanssa, on Ravintola X menettänyt asiakkaan arvostuksen ja näin ollen valtavan markkinaraon. Palvelumuotoiluprosessin kriittisimmiksi vaiheiksi nousivat selvästi tutkimusvaiheessa hankitun asiakasymmärryksen kerääminen, ideointi ja konseptointivaiheiden toteutus, asiakkaan mukaan ottaminen koko kehittämistyöhön sekä ja strategisten valintojen määrittäminen. Kun kriittiset pisteet on nyt tunnistettu, pystytään niihin kiinnittämään jatkossa jo etukäteen huomiota.

SWOT-analyysin (taulukko 2) tarkoitus on arvioida Ravintola X:n kokonaisuutta. Ravintola X:n vahvuuksina nousee esiin kaikin puolin hyvä sijainti, miellyttävä ympäristö ja hyvä hinta/laatusuhde. Tärkeimpänä tekijänä voidaan katsoa olevan erilaistuminen kilpailijoista, ja asiakaslähtöinen palvelutapa. Nämä tekijät nousevat esiin myös Ravintola X:n heikkouksissa. Uniikki tuotevalikoima ja palvelumalli saattavat pelottaa asiakasta,

minkä vuoksi he eivät rohkene kokeilemaan sen palveluja. Ravintola X:n palvelumalli yhdistelmä A la cartesta ja buffetista taas vaikeuttavat hävikin hallintaa, sillä ruoan menekin arvioiminen on kaksinverroin vaikeampaa. Kun palvelumalli on asiakaslähtöinen, vaaditaan myös suuremmat henkilöstöresurssit, jotka näkyvät isoina henkilöstökustannuksina tulobudjetissa.

Ulkoisina mahdollisuuksina tulee huomioda Mark McDonaldin ammattitaidon hyödyntäminen. Mikäli hänen tietotaitonsa saadaan käyttöön, pystytään Ravintola X:n palvelutuotteen laatutasoa nostattamaan merkittävästi. Lisäksi Ravintola X:llä on kaikki mahdollisuudet toimia edelläkävijä ja suunnan näyttäjänä hyvänä työnantajana. Suurimpana Ravintola X:n uhkana näkyy oikean asiakaskunnan tavoittaminen. Mikäli Ravintola X:n markkinointi ja tiedottaminen eivät toimi, ei se saavuta asiakkaita, jotka käyttäisivät sen palveluja.

TAULUKKO 2. Ravintola X:n SWOT-analyysi

SISÄINEN YMPÄRISTÖ	
VAHVUUDET Erilainen tuotevalikoima Erilainen tarjoilutapa Hyvä sijainti Asiakaslähtöinen palvelutapa Viihtyisä ympäristö Sopusuhtainen hintaluokka Hyvä hinta/laatusuhde	HEIKKOUEDET Liian erikoiset tuotteet Liian erikoinen palvelumalli Hävikin ja menekin hallitseminen Henkilöstön määrä
MAHDOLLISUUDET McDonaldin ammattitaito Hyvä työnantaja Edelläkävijä, mallin näyttäjä Yritystoiminnan laajentaminen Sosiaalisen median hyödyntäminen	UHAT Asiakaskunnan tavoittaminen Kilpailutilanteen vahvistuminen Henkilökunnan vaihtuminen Tavarantoimittajien löytäminen
ULKOINEN YMPÄRISTÖ	

7 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on ensisijaisesti ollut syventyä palvelumuotoiluprosessiin niin teoriassa kuin käytännössä ja liittää se työelämälähtöisesti ravintola-alan toimialaan. Vaikka palvelumuotoiluprosessi keskittyikin ravintolakonseptin suunnitteluun, opinnäytetyö onnistuu sitomaan sen konkreettisesti työelämään. Palvelumuotoilu on avattu niin yksityiskohtaisesti, että se lisää ymmärrystä ja voisi toimia oppimateriaalina palvelumuotoilusta kiinnostuneelle. Näin ollen se on selventänyt palvelumuotoilun käsitettä, ja myös laskee kynnystä palvelumuotoilun käyttöönotossa tulevaisuudessa.

Työssä on pyritty suunnittelemaan brunssiravintolakonseptia sekä jalostamaan sitä pelkästä ajatuksesta liiketoimintamalliksi. Opinnäytetyön tavoitteena ei ollut rakentaa vielä tarkkaa ja yksityiskohtaista liiketoimintasuunnitelmaa, vaan selvittää olisiko kyseinen ravintolamalli oikeasti toteutettavissa sekä olisiko sille kysyntää Tampereen alueella. Palvelumuotoilun aikana tapahtunut kehityskaari liiketoiminta-ajatuksessa on suuri. Kaunis ajatus on saanut ympärilleen konkreettisia toimenpiteitä, toimintatapoja ja strategisia suuntauksia, jotka ohjaavat mahdollisesti tulevaisuudessa perustettavan yrityksen toimintaa. On selvää, että kyseiselle ravintolakonseptille olisi Tampereella kysyntää. Haasteena kuitenkin on erilaisten asiakaskategorioiden laajuus, täydellisen asiakasymmärryksen määrittäminen sekä oikeiden yhteistyökumppaneiden löytäminen. Jotta Ravintola X voisi menestyä myös taloudellisesti kannattavasti, on kaikkien edellä mainittujen tavoitteiden täyttyttävä. Tutkimustyön perusteella voidaan todeta, että asiakkaat haluavat ravintolaympäristön, jossa yhdistyy ruoan ja palvelun laatu sekä viihtyisyys. Mikäli Ravintola X haluaa menestyä, on sen täytettävä nämä asiakasymmärrystä tukevat kriteerit.

Opinnäytetyö on pyrkinyt löytämään avaimet onnistuneeseen kehittämistyöhön, ja testamaan käytännössä, miten hyvin palvelumuotoiluprosessi soveltuu uuden palvelumallin suunnitteluun vanhan liiketoimintamallin kehittämisen sijaan. Prosessin perusteella voidaan todeta, että parhaat tulokset kehitystyölle saadaan harkitulla suunnittelulla, huolellisella työskentelyllä, kriittisten pisteiden minimoimisella ja tarkkailulla sekä koko prosessin loppuun saattamisella. Vaikka Tuulaniemi (2013) mainitseekin palvelumuotoiluprosessin soveltuvan uuden palvelun kehittämiseen, on se oletettavasti kuitenkin huomattavasti sopivampi vanhan liiketoimintamallin uudistamiseen. Koska Ravintola X:n kohdalla jouduttiin viimeisten vaiheiden osalta tyytymään hypoteettisuuteen, jäivät kehitysvaiheet prototyyppi ja pilotointi pinnallisiksi. Toisaalta, mikäli Ravintola X:ää oltaisi

kehitetty prosessin aikana oikeasti lanseerattavaksi yritykseksi, olisi hypoteettisuuden sijaan pystytty testaamaan liiketoimintamallia todellisuudessa, ja näin ollen kehitystyö olisi ollut täsmällisempää ja tuottoisampaa myös loppuvaiheessa.

Jotta tämä opinnäytetyö olisi saavuttanut tuloksellisesti täydellisyyden, olisi se vaatinut huomattavasti laajempaa muotoilijaryhmää, isompia resursseja, moninaisemmat tutkimuskanavat sekä pidemmän aikajakson. Tutkimustuloksia voidaan kuitenkin pitää luotettavina ja ne antoivat selkeää suuntaa liiketoimintamallin rakentamiselle. Täydellisen asiakasymmärryksen saavuttamiseksi, olisi sitä jatkotutkimuksena kannattavaa syventää. Tähän tutkimustyöhön voitaisiin hyödyntää ainoastaan palvelumuotoilua tukevaa laadullista tutkimusmenetelmää, jotta ymmärrystä kerrytettäisiin monipuolisemmin muun muassa esitettyjen toiveiden syistä. Jatkotutkimuksena olisi suositeltavaa siirtyä myös kehittämään tuotesuunnittelua yhdessä McDonaldin kanssa, yrityksen laskennallista osuutta sekä syvempää markkinointistrategiaa. Myös muiden yhteistyökumppaneiden valitseminen tulisi jatkotutkimuksena selvittää. Tässä opinnäytetyössä ei keskitetty lainkaan markkinoinnillisiin seikkoihin, sillä työn tarkoitus oli kehittää liiketoimintamallia, eikä sen saatavuutta tai löydettävyyttä.

Opinnäytetyö rakentuu hyvin pitkälti Tuulaniemen Palvelumuotoilu (2013) teokseen, ja se antaa työlle selkeää rakennetta ja jaksotusta. Vaikka työssä käsitellään palvelumuotoilua muidenkin lähteiden kautta, olisi se voinut saada kirjavamman sävyn ja ulottuvuuden, mikäli lähdemateriaaleja olisi vastakkain aseteltu radikaalimmin. Tämän opinnäytetyön tekeminen englanninkielellä olisi antanut lisäkontrastia liiketoimintamallille, sillä näin ollen Mark McDonald olisi pystynyt paremmin tukemaan sen lähtökohta-analyysia. Toisaalta hänen mukaansa ottaminen tulevaisuuden tuotekehityksessä takaa tietotaidon jakamisen, jonka avulla hänen ammattitaitonsa saadaan projektin osalta hyötykäyttöön.

Jotta tämän opinnäytetyön tutkimukselliset osuudet eivät menettäisi arvoaan, olisi Ravintola X:n muuttaminen yritykseksi tapahduttava melko lyhyellä aikavälillä. Ravintola X on liiketoimintamalli, idea ja brändi, jota Tampereen erittäin laajasta ravintolakattauksesta ei vielä löydy. Oikeaan aikaan lanseerattuna, oikein keinoin ja kanavin markkinointuna sekä sopivalla henkilökunnalla varustettuna Ravintola X:stä on mahdollista rakentaa Tampereen menestynein ravintolakonsepti, sillä kuluttajatutkimus (Leppänen 2016) osoittaa, että suomalaiset kaipaavat yhteisöllisyyttä, jota Ravintola X:llä olisi tarjota.

LÄHTEET

Anttila, P. 2006. Tutkiva toiminta ja teos, ilmaisu ja tekeminen. Hamina: Akatiimi.

Caic, M. 2017. Service Design Network. Moving Towards Network-Conscious Service Design: Leveraging Network Visualisations. Luettu: 17.10.2017.

<https://www.service-design-network.org/community-knowledge/moving-towards-network-conscious-service-design>

Cafe Pispala. 2017. Lounas, Illallinen ja Brunssi. Luettu: 1.10.2017.

<http://www.ohanarestaurants.com/cafe-pispala.html>

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Juva: WS Bookwell.

Harlin, N. Aromi 10/2016, 17. Ruoan ja juoman ammattilaisten lehti. Mediatulo Keski-suomalainen.

Harlin, N. Aromi 7/2017, 9. Ruoan ja juoman ammattilaisten lehti. Mediatulo Keski-suomalainen.

Holmlid, S., & Evenson, S. 2006. Bringing design to services. Invited to IBM Service Sciences, Management and Engineering Summit: Education for the 21st century. New York: October.

Immonen, P., Liimatainen, A. & Palojoiki, P. 2004. Hyvää pataa – kotitalouden taitokirja. Porvoo: WSOY.

Kamensky, M. 2000. Strateginen johtaminen. 2. painos. Jyväskylä: Gummerus.

Khasanova, Z. 2016. С добрым утром. Настрой дня. Luettu: 15.10.2017.

https://www.google.fi/search?q=k%C3%A4%C3%A4nt%C3%A4j%C3%A4&ie=utf-8&oe=utf-8&client=firefox-b&gfe_rd=cr&dcr=0&ei=RT78WZxEhNnwB7_nldgB

Kinnunen, R. 2003. Palvelujen suunnittelu. Vantaa: WSOY.

Koivisto, M. 2007. Mitä on palvelumuotoilu?. Muotoilun hyödyntäminen palvelujen suunnittelussa. Teollinen muotoilu. Taiteen maisterin lopputyö. Taideteollinen korkeakoulu. Opinnäytetyö.

Koskinen, J. 2016. (Palvelu)Design. Miten suunnitella ja tehdä toisin?. Luettu: 17.10.2017.

<https://palveludesign.wordpress.com/?s=palvelumuotoilu>

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2000. Asiakaspalvelu ja markkinointi. 3. painos. Jyväskylä: Gummerus.

Leppänen, A. 2016. Ruoan arvostus. Kvantitatiivinen tutkimus suomalaisten suhtautumisesta suomalaiseen ruokaan ja ruokakulttuuriin. Maa- ja metsätalousministeriö. Taloustutkimus Oy. Luettu: 2.11.2017.

<http://mmm.fi/documents/1410837/2191243/Ruuan+arvostus+raportti.pdf/c3bd2da8-cdd0-4212-b614-ca5e0c48cd19>

Lindroos, J. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu Strategiassa. 3. uud. painos. Helsinki: Alma Talent.

Mainostoimisto Värikä. 2017. Pella's Cafe. Brunssi. Luettu: 1.10.2017.
<http://www.pellas.fi/ruokalistat/brunssi>

Malmelin, N., Hakala, J. 2007. Radikaali Brändi. Helsinki: Talentum Media Oy.

Manninen, K. & Ugas, O. 2012. Kasvunvara – työkaluja parempaan palveluun. Pro-agria. Keskusten Liiton julkaisuja 1126. Helsinki: Sitra ja Pro Agria.

Miettinen, S. 2011a. Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Miettinen, S. 2011b. Palvelun prototyyppi. Slide Share. Luettu: 23.10.2017.
<https://www.slideshare.net/samietti/palvelun-prototyyppi>

Miettinen, S. 2014. Muotoiluajattelu. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Moilanen, T., Ojasalo, K., Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Moritz, S. 2014. Service experience summit. Customer Decision Journey. Luettu: 15.10.2017
https://www.slideshare.net/st_moritz

Olympia Kortteli. 2017. Ravintola Muusa. Luettu: 1.10.2017.
<http://olympiakortteli.fi/muusa/>

Osterwalden, A., Pigneur, Y., Clark, T. 2010. Business Model Generation. A handbook for visionaries, game changers and challengers. New Jersey: Hoboken.

Oy Karl Fazer Ab. 2017. Aamiainen & Brunssi. Luettu: 1.10.2017.
<https://www.fazer.fi/kahvilat-ja-leipomot/kahvilat--ravintolat/karl-fazer-cafe/karl-fazer-cafe/aamiainen--brunssi/>

Parantainen, J. 2007. Tuotteistaminen. Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. 2. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Rantanen, L. 2007. Visuaalisen journalismin keittokirja. Mistä on hyvät lehdet tehty. Helsinki: Hill and Knowlton Finland Oy.

Romanova, M. 2016. Video. What is Service Design?. Animation, illustration, Storyboard, Layout. Bridgeable. Julkaistu 30.3.2017. Katsottu: 13.10.2017. <https://www.youtube.com/watch?v=-0BnIUKiLrw>

Saffer, D. 2007. Designing for Interaction. Creating Smart Applications and Clever Devices. Berkeley: New Riders.

Siltanen, T. 2013. Ravintolan lanseerausmarkkinointi. Tampereen ammattikorkeakoulu. Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Sorola, J. 2016. Artikkel. Tampereen ruokakulttuuri suosii niin isoja kuin pieniäkin ruokatoimijoita. City. Luettu: 2.11.2017.

<https://www.city.fi/opas/tampereen+ruokakulttuuri+suosii+niin+isoja+kuin+pienia-kin+ruokatoimijoita/10286>

Studio EMP. 2015. Found Vintage Rentals In California. Low Dining Tables + Cushion Seating. Luettu: 10.10.2017.

<http://www.foundrentals.com/blog/2015/09/28/low-dining-tables-cushion-seating/>

Tuulaniemi, J. 2013. Palvelumuotoilu. 2., tarkistettu painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Törmä, N. 2011. Maku. Näin järjestät täydellisen brunssin. Artikkel. Luettu: 20.10.2017.

<http://www.maku.fi/artikkelit/nain-jarjestat-taydellisen-brunssin>

Uusitalo, P. 2014. Brändi & Business. Helsinki: Mainostajien liitto.

Vaahojärvi, K. 2010. Palvelukonseptin varmistaminen prototypoinnin keinoin. Aalto-yliopisto. Taideteollinen korkeakoulu. Opinnäytetyö.

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Wise Network Oy. 2017. Tampereelle. Tampereen paras brunssi. Ravintola Poro lounas ja sunnuntaibrunssi. Luettu 1.10.2017.

<https://tampereelle.fi/fi-fi/lounas-ja-sunnuntaibrunssi/ravintola-poro/57/>

Wordpress. 2016. Fresh Design Pedia. Industrial Design Furniture For More Style Into Your Living Space. Luettu: 3.10.2017.

<https://www.freshdesignpedia.com/interior-design-ideas/industrial-design-furniture-for-more-style-into-your-living-space.html>

Zeithaml, V., Parasuraman A. & Berry L. 1990. Delivering quality service-Balancing customers perceptions and expectations. New York: The Free Press.

LIITTEET

Liite 1. Kyselytutkimuslomake

1(2)

Tutkimus brunssiravintolan kysynnän kartoittamiseksi

Tämä kyselytutkimus on laadittu kartoittamaan uuden brunssiravintolan kysyntää Tampereen alueella. Tutkimus on osa Tampereen ammattikorkeakoulun Palveluliiketoiminnan koulutusohjelman opiskelijan opinnäytetyötä.

Brunssilla tarkoitetaan aamiaisen ja lounaan yhdistelmää, joka nautitaan usein myöhemmin kuin aamiainen, mutta aiemmin kuin lounas.

Kuinka usein käyt brunssilla?

- ☐ useammin kuin kerran viikossa
- ☐ kerran viikossa
- ☐ pari kertaa kuukaudessa
- ☐ kerran kuukaudessa
- ☐ harvemmin kuin kerran kuukaudessa

Mitkä tekijät vaikuttavat brunssiravintolasi valintaan?

Valitse viisi (5) tärkeintä ominaisuutta

- ☐ ruoan maku
- ☐ ruoan ulkonäkö
- ☐ ravintolan sijainti
- ☐ hinta
- ☐ ruoan laatu
- ☐ ruoan eettisyys
- ☐ ruoan alkuperä
- ☐ ravintolan viihtyvyys
- ☐ ruokalistan monipuolisuus
- ☐ juomatuotteet
- ☐ iso annoskoko
- ☐ ravintolan tunnettavuus
- ☐ ravintolan suosio sosiaalisessa mediassa

☐ ruokalistan vaihtuvuus

2(2)

Millä tavalla toivoisit brunssin olevan tarjolla?

- ☐ Buffet -linjastossa
☐ À la carte –annoksena

Paljonko olisit valmis maksamaan À la carte brunssista?

- ☐ 7-10 €
☐ 11–15 €
☐ 16–20 €
☐ 21–25 €
☐ 26–30 €
☐ yli 30 €

Minä viikonpäivinä olisit valmis käymään brunssilla?

- ☐ maanantaina
☐ tiistaina
☐ keskiviikkona
☐ torstaina
☐ perjantaina
☐ lauantaina
☐ sunnuntaina

Voisitko kuvitella käyväsi brunssilla lounaan sijaan?

Kyllä En

- ☐ ☐

Mistä ravintolasta Tampereen alueella saa mielestäsi parhaan brunssin?

Esitä henkilökohtaiset toiveesi, minkälainen uusi Tampereen alueelle avattava brunssiravintola tulisi olla?

Tietojen lähetyk

Kiitos vastauksistasi!